

KÄSITELTYJEN AIHEIDEN VAIKUTUS
KEHITYSKESKUSTELUIDEN HYÖDYLLISYYTEEN JA
KOKEMUKSEEN JOHTAMISEN
OIKEUDENMUKAISUUDESTA

Essi Karvonen
Pro gradu -tutkielma
Turun yliopisto
Psykologian ja logopedian laitos
Psykologia
Syyskuu 2016

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –järjestelmällä.

KARVONEN, ESSI: Käsiteltyjen aiheiden vaikutus kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta.

Pro gradu -tutkielma, 34 s.

Psykologia

Syyskuu 2016

Oikeudenmukainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Sillä on myönteisiä vaikutuksia yksittäisten työntekijöiden työkykyyn ja työyhteisöjen toimivuuteen. Kehityskeskustelu on yleisesti ja kansainvälisesti käytetty johtamisen väline, jolla voidaan vaikuttaa kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitkä kehityskeskustelujen aiheet ovat yhteydessä käytyjen keskustelujen hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta.

Tutkimuksen aineisto on osa Työterveyslaitoksen seurantatutkimusaineistoa. Aineisto kerättiin vuonna 2014 ja analyyseihin otettiin ne 42,967 kunta-alan työntekijää, jotka olivat edeltäneiden 12 kuukauden aikana käyneet esimiehensä kanssa kahdenkeskisen kehityskeskustelun. Osallistujat olivat 19–75-vuotiaita ja 78 % heistä oli naisia. Vastaaajilta kysyttiin seitsemän vastausvaihtoehdon avulla, mitä aiheita kehityskeskusteluissa oli käsitelty. Aiheet liittyivät esimiehen ja alaiseen väliseen vuorovaikutukseen, työtehtäviin ja työssä suoriutumiseen sekä työntekijän kehittymisen käsittelyyn. Tutkittavilta tiedusteltiin kyselylomakkeessa myös heidän kokemustaan kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi kerättiin tieto vastaajan sukupuolesta, iästä, sosioekonomisesta asemasta, työyksikön koosta ja työn vaatimuksista. Nämä taustamuuttujat vakioitiin ja aineisto analysoitiin kumulatiivisen logistisen regressioanalyysin avulla.

Tutkimuksessa havaittiin kaikkien kehityskeskusteluissa käsiteltyjen aiheiden olevan yhteydessä kokemukseen kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Aiheet ja johtamisen oikeudenmukaisuus olivat myös yhteydessä toisiinsa. Kaikkein voimakkaimmin sekä koettuun hyödyllisyyteen että johtamisen oikeudenmukaisuuteen oli yhteydessä työntekijän mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä kehityskeskustelussa. Myös työntekijään liittyvien odotusten selkiyttäminen, yhteistyösuhteen ja tavoitteiden käsittely sekä työntekijän kehittymisestä keskustelu olivat positiivisesti yhteydessä molempiin vastemuuttujiin.

Tämän tutkimuksen perusteella kehityskeskustelun sisältö vaikuttaa sen koettuun hyödyllisyyteen. Vaikuttavat sisällöt edistävät myös johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemusta. Yksi mahdollinen mekanismi yhteyksien taustalla saattaa olla esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen määrä ja sen vahvistaminen kehityskeskustelussa. Tämän tutkimuksen perusteella kehityskeskustelut ovat hyvä johtamisen väline kunta-alan organisaatioissa.

Asiasanat: Kehityskeskustelu, johtamisen oikeudenmukaisuus, poikittaistutkimus

Sisältö

1. JOHDANTO	1
1.1. Johtamisen oikeudenmukaisuus	2
1.1.1. Oikeudenmukaisuuden käsite	2
1.1.2. Teorioita johtamisen oikeudenmukaisuudesta	3
1.1.2.1. Epävarmuuden hallintamalli	3
1.1.2.2. Leader-member-exchange-teoria	4
1.2. Kehityskeskustelut	6
1.2.1. Onnistunut kehityskeskustelu.....	7
1.2.3. Kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet.....	9
2. MENETELMÄT	12
2.1. Tutkimusaineisto ja osallistujat.....	12
2.2. Kehityskeskustelujen sisällöt ja hyödyllisyys	12
2.3. Johtamisen oikeudenmukaisuus	13
2.4. Taustamuuttajat	14
2.5. Tilastolliset analyysit.....	15
3. TULOKSET	16
3.1. Aineiston kuvaus	16
3.1.1. Taustatekijöiden yhteys kehityskeskustelun sisältöihin	16
3.1.2. Taustatekijöiden yhteys johtamisen oikeudenmukaisuuteen.....	17
3.2. Kehityskeskustelun sisältöjen yhteys hyödyllisyyden kokemukseen	20
3.2.1. Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta käsittelevät aiheet.....	21
3.2.2. Työtehtäviä ja työssä suoriutumista käsittelevät aiheet.....	22
3.2.3. Työntekijän kehittymistä käsittelevät aiheet	24
3.3. Johtamisen oikeudenmukaisuuden yhteys kehityskeskustelun sisältöihin	25
4. POHDINTA.....	27
4.1. Kehityskeskustelujen sisältöjen yhteys hyödyllisyyteen ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen.....	27
4.2. Kehityskeskustelujen ja johtamisen laadun välisen yhteyden mekanismeja	28
4.3. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset	30
4.4. Jatkotutkimus- ja sovellusehdotukset.....	31
LÄHTEET.....	35

1. JOHDANTO

Johtamisen laatu on kiinteässä suhteessa työntekijöiden terveyteen, hyvinvointiin ja työkykyyn. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen suojaa työntekijöiden fyysistä terveyttä, nopeuttaa paluuta sairauslomalta ja parantaa tehdyn työn laatua (Elovainio ym., 2013, Elovainio ym., 2010, Kouvonen ym., 2008). Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja he harkitsevat vähemmän todennäköisesti työpaikan vaihtamista, jos he kokevat johtamisen oikeudenmukaiseksi (Masterson, Lewis, Goldman & Taylor, 2000).

Johtamisen oikeudenmukaisuudella on myös laajempia seurauksia. Terveyskeskuksien työntekijöiden kokeman oikeudenmukaisen johtamisen on havaittu olevan yhteydessä optimaalisempiin veren pitkäaikaissokeriarvoihin heidän hoitamillaan diabetespotilailla (Virtanen ym., 2012). Kouluissa puolestaan opettajien kokemukset johtamisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat myönteisesti myös oppilaiden hyvinvointiin (Elovainio ym., 2011). On esitetty, että oikeudenmukaisella johtamisella voidaan parhaiten kohdata ja hyödyntää työpaikkojen alati kasvavaa moninaisuutta sekä käsitellä työyhteisökonflikteja (Colliander, Ruoppila & Härkönen, 2009).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaisten kunta-alan työntekijöiden kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja kehityskeskusteluista, joka on yksi johtamisen välineistä. Oikeudenmukaisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa (Kausto, Elovainio & Elo, 2003), joita Suomen kuntasektorilla on parhaillaan käynnissä. Kuntauudistusten muutosprosessien tutkimuksessa on havaittu, että oikeudenmukaisen johtamisen avulla on mahdollista lyhentää merkittävästi muutoksiin sisältyviä tehottomia siirtymäaikoja sekä selkeyttää henkilöstön rooleja, vastuualueita ja heihin kohdistuvia odotuksia (Vakkala, 2012).

On tärkeä kysymys, miten oikeudenmukaisuutta voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti organisaation toiminnan näkökulmasta. Työntekijöiden kokemus työstä saamansa palkkion riittävydestä on yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joten riittävällä palkitsemisella voidaan helposti ja nopeasti saada aikaan tyytyväisyyttä (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Lind & van den Bos, 2002). Varsinkin julkisen sektorin organisaatioissa yleensä lähiesimiehellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa alaisten rahalliseen palkitsemiseen. Tällaisessa tilanteessa oikeudenmukaisuuden kokemuksen lisäämiseksi suositellaan luottamusta rakentavaa

huolellista esimiestyötä (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata & Conlon, 2013), erityisesti esimiehen sensitiivisyyttä alaisten tarpeita kohtaan (Moorman, 1991).

Kunta10-tutkimuksen perusteella hyödyllisiksi koetuilla kehityskeskusteluilla on mahdollista parantaa työntekijän kokemuksia päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta (Linna, 2008). Työntekijät, jotka olivat käyneet kehityskeskustelun esimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana ja pitivät käytyä keskustelua hyödyllisenä, arvioivat myös johtamisen oikeudenmukaisemmaksi. Hyödyttöminä pidetyt kehityskeskustelut heikensivät oikeudenmukaisuuden kokemusta (Linna, 2012). Kehityskeskustelujen hyödyt ovat olleet vuosien ajan kiinnostava aihe Kunta10-tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa sekä laajemminkin työelämässä. Johtamisen kehittämisessä kansainvälinen trendi viimeisimpien vuosien aikana on ollut luopua vuosittaisista kehityskeskusteluista ja siirtää johtaminen jokapäiväiseksi palautteenannoksi (Cantrell & Smith, 2010). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kehityskeskusteluissa käsitellyt aiheet ovat yhteydessä kokemukseen keskustelujen hyödyllisyydestä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksen yhteyttä kehityskeskustelujen sisältöihin.

1.1. Johtamisen oikeudenmukaisuus

1.1.1. Oikeudenmukaisuuden käsite

Tarve oikeudenmukaiseen kohteluun, päätöksentekoon sekä tasavertaiseen palkitsemiseen on pitkään nähty avaimena ymmärtää ja selittää ihmisten toimintaa työelämässä (Adams, 1965; Folger & Cropanzano, 1998; Bies & Moag, 1986; Moorman, 1991; Colquitt et al., 2013). Johtamisen oikeudenmukaisuus koostuu oikeudenmukaisesta kohtelusta ja päätöksenteosta (Moorman, 1991). Kohtelun oikeudenmukaisuus on johtamisen oikeudenmukaisuuskokemuksen vuorovaikutuksellinen osa (Bies & Moag, 1986) ja se kuvaa esimiesten tapaa kohdella alaisiaan (Cobb, Folger & Wooten., 1995). Moorman (1991) määrittelee tämän toimintana, jossa esimies kunnioittaa alaiensa oikeuksia, kuuntelee heidän mielipiteitään sekä kohtelee heitä ystävällisesti ja huomaavaisesti. Laajassa katsauksessa havaittiin kohtelun, päätöksenteon ja tiedonjaon tasavertaisuuden olevan toisistaan erilliset oikeudenmukaisuuskokemuksen komponentit (Colquitt ym., 2001).

Päätöksenteon oikeudenmukaisuus liittyy niihin organisaation tapojen ja

toimintaprosessien oikeudenmukaisuuteen, jotka määrittelevät työnteon ehtoja ja säätelevät sen lopputuloksia (Folger & Cropanzano, 1998). Organisaation virallisten toimintaohjeiden lisäksi esimies voi omalla toiminnallaan edistää päätöksenteon oikeudenmukaisuutta tiedottamalla ajoissa organisaatiossa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista sekä toimia niin, ettei anna omien mieltymysten vaikuttaa päätöksentekoonsa (Moorman, 1991). Oikeudenmukaisuuskokemuksen tärkeinä osina pidetään työntekijän hallinnan tunnetta ja mielipiteen ilmaisumahdollisuutta (Thibaut & Walker, 1975).

1.1.2. Teorioita johtamisen oikeudenmukaisuudesta

Oikeudenmukaisuusarvioiden tärkeydestä on esitetty useita selitysmalleja, joista tässä esittelen epävarmuuden hallintamallin (van den Bos & Lind, 2002; Lind & van den Bos, 2002, Jones & Martens, 2009) sekä esimiehen ja alaisen välisen sosiaalisen vaihtosuhteen avulla oikeudenmukaisuuskokemusten merkitystä selittävän *leader-member exchange* (LMX) -teorian (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Gerstner & Day, 1997; Wayne, Shore & Liden, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995).

1.1.2.1. Epävarmuuden hallintamalli

Van den Bosin ja Lindin (2002) mukaan oikeudenmukaisuuskokemuksen merkitys ihmisen hyvinvoinnille korostuu epävarmoissa tilanteissa. Hallinnan tunteiden vahvistaminen ja epävarmuuden vähentäminen on perustavaa laatua oleva psykologinen mekanismi (Van den Bos & Miedema, 2000). Epävarmuuden haitallisia vaikutuksia on tutkittu kokeellisissa tutkimuksissa, joissa on esimerkiksi osoitettu epävarman tilanteen vaikuttavan akuuttien stressireaktioiden kokemiseen (de Berker, Rutledge, Mathys, Marshall, Cross, Dolan & Bestmann 2016).

Erityisesti muutostilanteissa esiintyvää hallitsemattomuuden tunnetta on mahdollista helpottaa selkeällä ja johdonmukaisella johtamisella (Oksanen et al., 2012). Hallinnan tunteen vahvistamiseen liittyy myös oman mielipiteen ilmaisumahdollisuuden tärkeys, jonka on aiemmissa tutkimuksissa oletettu olevan perusedellytys oikeudenmukaisuusarvioiden muodostumisessa. Arvioita oikeudenmukaisesta kohtelusta ja päätöksenteosta hyödynnetään epävarmassa tilanteessa ongelmanratkaisun apuvälineenä, heuristiikkana. Tällöin alainen pyrkii varmistamaan käsityksensä

johtajansa toiminnan oikeudenmukaisuudesta hyödyntämällä omia arvioitaan tämän aiemmasta toiminnasta (Colquitt et al. 2013; Jones & Martens, 2009). Tietoa oikeudenmukaisuudesta hankitaan niistä kanavista, joista sitä on saatavilla: ellei esimerkiksi viralliseen viestintään voi nojautua, tietoa johtajan toiminnasta etsitään sosiaalisen vertailun prosessin kautta esimerkiksi muiden työyhteisön jäsenten kohtelusta (van den Bos & Lind, 2002). Van den Bosin ja Lindin lisäksi Jones ja Martens (2009) ovat testanneet epävarmuuden hallintamallia empiirisesti työ- ja organisaatiopsykologian sovellusalalla. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden luottamus organisaation johtoa kohtaan eli heidän varmuuden kokemuksensa vaikuttaa oikeudenmukaisuuskokemuksen muodostumiseen.

Van den Bosin ja Lindin (2002) tutkimuksissa selvisi, että ihmisillä on taipumus hyödyntää muodostamiaan oikeudenmukaisuusarvioita ristiin. Kun tietoa prosessin kulusta on vähän, sen oikeudenmukaisuutta arvioidaan lopputuloksen oikeudenmukaisuuden perusteella. Kun taas tietoa asioiden lopputuloksesta ei vielä ole, käytetään lopputuloksen oikeudenmukaisuuden arvioinnissa tietoa prosessin kulusta. Oikeudenmukaisuusarvioihin voidaan siis teorian mukaan vaikuttaa, vaikka lopputulokset eivät olisi työntekijöiden kannalta suotuisia. Oikeudenmukaisiksi rakennetut prosessit ja niistä ajoissa viestiminen lisäävät positiivisten arvioiden todennäköisyyttä. Tätä havaintoa tukee Suomen kuntasektorin muutosprosesseja käsittelevä tutkimus, jossa havaittiin työntekijöiden odottavan muutosprosessilta päätöksenteon sujuvuutta, suunnitelmallisuutta, ajankohtaista ja kattavaa viestintää sekä osallistumismahdollisuuksia (Vakkala, 2012).

1.1.2.2. Leader-member-exchange-teoria

Oikeudenmukaista kohtelua ja päätöksentekoa organisaatioissa voi tarkastella myös *leader-member-exchange* -teorian avulla. Teoria kuvaa työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välisen suhteen laatua perustuen heidän väliseensä sosiaaliseen vaihtosuhteeseen (Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). Työsuhde perustuu lähtökohtaisesti taloudelliseen vaihtosuhteeseen työnantajan ja työntekijän välillä, mutta tämän lisäksi olennaisena osana työsuhdetta on nähty sosiaalinen vaihtosuhde työntekijän ja esimiehen välillä (Blau, 1964). Sosiaalisessa vaihtosuhteessa osapuolten välillä esiintyy arvostusta, kiintymystä ja tiedonjakoa (Foa & Foa, 1980).

Teorian mukaan esimies-alaisuus suhteiden laatu on luokiteltavissa korkean ja matalan intensiteetin vuorovaikutussuhteisiin, joista riippuen työntekijät ovat jakautuneet sisä- ja ulkoryhmiin (Dansereau et al., 1975). Suhteen laadun määrittää se, kuinka paljon osapuolet sijoittavat resursseja suhteeseen eli lisäävät sosiaalisen vaihdon määrää. Tasapaino suhteeseen sijoitettujen resurssien ja siitä saatavan hyödyn välillä on edellytys mielekkyyden kokemukselle.

Korkean intensiteetin vaihtosuhteen esimies-alaisuus suhteita luonnehtivat molemminpuoliset positiiviset tunteet, lojaliteetti, toisen osapuolen hyväksi tehty työ ja velvollisuudet toista osapuolta kohtaan sekä ammatillinen kunnioitus ja luottamus (Dienesch & Liden, 1986). Matalan intensiteetin vaihtosuhteissa esimies ja työntekijä ovat vähemmän tekemisissä keskenään. Työntekijällä ei ole ylimääräisiä vastuualueita eikä toisaalta yhtä paljon epävirallisia vaikutusmahdollisuuksia kuin sellaisella työntekijällä, jonka vaihtosuhde esimiehensä kanssa on korkea (Scandura, 1999; Masterson ym., 2000; Lee, 2001; Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Matalan vaihtosuhteen esimies-alaisuus suhteet sisältävät vähemmän luottamusta, positiivisia tunteita ja toisen hyväksi tehtyjä palveluksia (Dienesch & Liden, 1986). Esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatuun vaikuttavat suhteen molempien osapuolten henkilökohtaiset ominaisuudet, asenteet ja käyttäytyminen, jotka muodostavat vuorovaikutussuhteen dyadisen linkin. Tämä johtaa siihen, että luottamuksen määrä, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus sekä velvollisuudentunne toista ihmistä kohtaan ovat korkean sosiaalisen vaihtosuhteen syy ja seuraus (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Työntekijän ja esimiehen välisen korkean intensiteetin sosiaalisen vaihtosuhteen on havaittu vaikuttavan positiivisesti työntekijän suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Masterson ym., 2000) sekä siihen, kokeeko alainen saavansa riittävästi tietoa työhönsä liittyvistä asioista (Roch & Shanock, 2006). Korkean intensiteetin esimies-alaisuus suhteiden suuri määrä lisää organisaation tuottavuutta, sillä työntekijään kohdistuva luottamus ja arvostus saavat tämän työnkuvan ja aseman organisaatiossa laajentumaan virallista tehtäväkuvausta suuremmaksi sekä tekee yhteisistä tavoitteista yksilön omia (Graen & Uhl-Bien, 1995). Korkean vaihtosuhteen esimies-alaisuus suhteissa esimiehet palkitsevat alaisiaan enemmän, alaiset saavat haastavampia työtehtäviä, heillä on enemmän epävirallisia vaikutusmahdollisuuksia ja he osallistuvat enemmän päätöksentekoon (Cropanzano, Li & James, 2007). He saavat enemmän tukea ja

huomiota esimieheltään, etenevät urallaan paremmin ja sekä esimies että alaiset kokevat voimakkaampaa työtyytyväisyyttä (Lee, 2001). Leen (2001) tutkimuksessa osoitettiin myös korkean intensiteetin vaihtosuhteen olevan yhteydessä parempaan arvioon esimiehen oikeudenmukaisuudesta ja vastaavasti matalan vaihtosuhteen esimies-alaisuhteissa alaisten kokevan todennäköisemmin kohtelun ja päätöksenteon epäoikeudenmukaiseksi.

Sosiaalisen vaihtosuhteen laadun vaihtelu edellä mainitun kaltaisesti johtaa siis siihen, että kaikki työntekijät eivät tule kohdelluksi samalla tavalla. On mahdollista, että hyvä ja läheinen esimiehdessä tuo toisille työntekijöille etuja, joihin muilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta. Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että epäoikeudenmukaisen kohtelun välttämiseksi esimies voi tarjota oikeudenmukaista kohtelua alaisilleen testaamalla alaisuhteiden intensiteettiä. Tämä tapahtuu tarjoamalla ulkoryhmään kuuluville työntekijöilleen heidän halutessaan haastavia tehtäviä ja uusia vastuualueita, mikä edistää mahdollisuuksia edetä sisäryhmään ja kehittää esimies-alaisuhdetta korkean intensiteetin vaihtosuhteeksi.

Työyhteisöjen toimintaa tutkittaessa on tärkeää huomioida sosiaalisen vertailun näkökulma. Työntekijät kokevat kohtelunsa todennäköisemmin oikeudenmukaiseksi, jos heitä itseään kohdellaan suurin piirtein samalla tavalla kuin heidän työtovereitaan (van den Bos & Lind, 2002). Kokemuksen oikeudenmukaisuuden heikosta toteutumisesta on osoitettu vaikuttavan työilmapiiriin – organisaatioissa, joissa esimiehen ja alaisten välisten suhteiden intensiteetti vaihtelee paljon, esiintyy vähemmän tiedonjakoa, ideointia ja yhteistyötä (Lee, 2001).

1.2. Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on tyypillisesti kerran vuodessa järjestettävä tilaisuus, jossa esimies ja alainen keskustelevat alaisen suoriutumisesta ja työhön liittyvistä asioista. Se on vuorovaikutustilanne ja johtamisen väline, jolla esimiehen on mahdollista vaikuttaa alaisuhteisiin ja muokata työntekijöiden kokemuksia johtamisen oikeudenmukaisuudesta (Linna, 2008; Linna ym., 2012). Työsuhteen osapuolten roolit selkiytyvät, kun käsitellään työntekijään kohdistuvia odotuksia ja esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä (Youngcourt, Leiva & Jones, 2007). Kehityskeskustelujen avulla voidaan lisäksi vähentää rooliristiriitaa sekä lisätä työntekijän motivaatiota (Brown &

Peterson, 1993). Suomalaisissa kuntasektorin organisaatioissa kehityskeskustelut ovat yleisiä ja systemaattinen osa johtamisjärjestelmää.

1.2.1. Onnistunut kehityskeskustelu

Onnistuneen kehityskeskustelun määrittely ei ole yksinkertaista, sillä organisaatiot tavoittelevat kehityskeskusteluilla eri asioita. Kehityskeskustelun tavoitteena voi olla esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisen yhteistyön parantaminen, työntekijän suoriutumisen arviointi, palautteenanto, työntekijän työskentelyolosuhteiden parantaminen ja henkilöstöjohtamisen prosessien dokumentaatio (DeNisi, 2000). Esimerkiksi yksityisellä sektorilla palkkakeskustelu voi olla osa kehityskeskustelua, kun taas esimerkiksi Suomessa kunta-alalla palkkauksen tai urakehityksen käsittely lähiesimiehen kanssa ei välttämättä ole mielekästä. Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa kehityskeskusteluissa painottuu työntekijän kehittymisen näkökulma, kun taas kansainvälisesti organisaatioissa tyypillisemmin kehityskeskustelujen tarkoituksena on arvioida työsuoriutumista. Onnistumisen mittaaminen on näin sidoksissa kehityskeskustelun toivottuihin lopputuloksiin. Aiemmissä tutkimuksissa mittareina on käytetty tyytyväisyyttä keskusteluun, työtyytyväisyyttä, hyödyllisyyden kokemusta, keskustelun vaikutusta työssä suoriutumiseen ja kokemusta suoriutumisen arvioinnin oikeudenmukaisuudesta (Keeping & Levy, 2000).

Vuosittaiset kehityskeskustelut eivät automaattisesti ole hyödyllisiä, vaan niiden sisältö ja vaikuttavuus ratkaisevat niiden koetun hyödyn (Meyer, 1991). Tutkimusten mukaan kehityskeskustelu koetaan hyödylliseksi, jos siinä käsitellään työntekijän tavoitteita ja kehittämistarpeita, arvioidaan suoriutumista ja keskustellaan urakehityksestä (Dorfman, Stephan & Loveland, 1986; Nathan, Mohrman & Milliman, 1991; Lee & Son, 1998). Hyödyllisiä kehityskeskusteluja luonnehtivat myös rakenteen selkeys, osapuolien yhtenevä käsitys keskustelun tarkoituksesta sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutus kehityskeskustelun aikana ja keskustelujen välillä (Valpola, 2000). Pakistanilaisessa tutkimuksessa havaittiin, että epäonnistuneille kehityskeskusteluille oli yhteistä niiden käymiseen tarvittavien tietojen ja taitojen, molemminpuolisen palautteen tai tavoitteiden asettamisen puute (Ahmed, Hussain, Ahmed & Akbar, 2010). Epäonnistunut kehityskeskustelu heikentää työtyytyväisyyttä ja lisää työntekijän aikeita vaihtaa työpaikkaa (Poon, 2004; Brown, Hyatt & Benson, 2010).

Käsitykset onnistuneista kehityskeskusteluista eroavat esimiesten ja alaisten välillä jonkin verran (Longenecker & Nykodym, 1996; Wright, 2004). Esimiesten arvioiden mukaan kehityskeskustelun kielteiseksi kokeminen voi liittyä esimiesten epäselviin arviointikriteereihin, huonoon yhteistyösuhteeseen alaisen kanssa, palautteen antamisen ja vastaanottamisen puutteeseen, kehityskeskustelun pitäjän puutteellisiin taitoihin ja motivaatioon tai esimiehen subjektiiviseen arvioon työntekijän suoriutumisesta (Longenecker, 1997). Esimiehet myös pitävät alaisia tärkeämpänä strategisia ja johtamiseen liittyviä näkökulmia (Wright, 2004). Työntekijät pitävät kehityskeskusteluja tehokkaina, kun ne ovat tarkkarajaisia, hyvin suunniteltuja ja valmisteltuja, niiden sisältö ja tarkoitus ovat helposti ymmärrettävissä ja kun heillä itsellään on vaikutusmahdollisuuksia ja hallintaa niiden toteuttamisessa (Wright, 2004; Pettijohn, Parker, Pettijohn & Kent, 2001). Julkisten ja hyvinvointialojen liiton jäsenilleen teettämän kyselyn mukaan työntekijät pitivät kehityskeskusteluja epäonnistuneina, jos niissä keskityttiin liiallisesti lomakkeen käyttöön ja keskusteluissa sovitut toimenpiteet eivät johtaneet työolojen parantumiseen (Wink, 2014).

Epävarmuuden hallinnan näkökulmasta katsottuna tieto tulevasta vähentää epävarmuuden aiheuttamaa ahdistusta (van den Bos & Lind, 2002). Työntekijän hallinnan tunne voimistuu, kun hän tietää, millaista panostusta häneltä odotetaan kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelu voidaan myös nähdä vuorovaikutustilanteena, jossa vahvistetaan tai heikennetään esimiehen ja alaisen välistä sosiaalista vaihtosuhdetta (Masterson ym., 2000).

1.2.2. Kehityskeskustelun hyödyllisyyden yhteys johtamisen oikeudenmukaisuuteen

Aiemmissä tutkimuksissa on tarkasteltu kehityskeskustelun hyödyllisyyttä ja toisaalta arvioinnin oikeudenmukaisuuden toteutumista. Kehityskeskustelujen lopputuloksen – esimerkiksi hyödyllisyyden tai hyödyttömyyden kokemuksen – on osoitettu vaikuttavan käsitykseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta (Linna, 2008; Linna ym., 2012). Erityisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuuden nähdään olevan uhattuna, mikäli kehityskeskustelu- ja arviointijärjestelmää pidetään epäoikeudenmukaisena, hyödyttömänä ja sen puitteissa työntekijöiden arviointi on epätasa-arvoista (Cardy & Dobbins, 1986). Toisaalta on myös mahdollista, että käsitys johtamisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa siihen, että kehityskeskustelu koetaan hyödylliseksi

(Jawahar, 2007; Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou, 2011; Thurston & McNall, 2001).

Työterveyslaitoksen Kunta10-pitkittäistutkimuksessa on havaittu, että hyödyttömiksi koetut kehityskeskustelut heikentävät työntekijöiden arvioita esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuudesta ja päätöksenteon menettelytavoista (Linna, 2008). Oikeudenmukaisuuden kokemuksen heikentyminen oli jopa voimakkaampaa keskustelun hyödyttömiksi kokeneilla työntekijöillä kuin niillä, jotka eivät olleet käyneet lainkaan kehityskeskustelua. Hyvin toteutettu ja hyödylliseksi koettu kehityskeskustelu parantaa siis alaisen kokemusta esimiehensä toiminnasta. Kehityskeskustelun käymättä jättäminen on Linnan (2008) tutkimustulosten mukaan parempi vaihtoehto kuin hyödyttömäksi koettu kehityskeskustelu. Toisaalta vaikutussuhde saattaa olla kaksisuuntainen. On havaittu, että pelkkä käsitys kehityskeskustelun oikeudenmukaisesta toteuttamisesta voi selittää sitä, milloin kehityskeskustelu koetaan hyödylliseksi (Jawahar, 2007; Palaiologos ym., 2011; Thurston & McNall, 2001).

Kehityskeskusteluihin ja arvioinnin oikeudenmukaiseen toteutumiseen on kohdistunut organisaatiotutkimuksessa kritiikkiä johtuen suoriutumisen arvioinnin virhealttiudesta (Feldman, 1981; Keeping & Levy, 2000) sekä kehityskeskustelua pitävän esimiehen vuorovaikutustaitojen suuresta merkityksestä keskustelun onnistumisessa (Prowse & Prowse, 2009). On myös esitetty, että keskusteluissa arviointikriteeristö perustuu subjektiivisuuteen ja arvioijan käsitykseen työntekijästä (Cardy & Dobbins, 1986). Kuten kaikessa vuorovaikutuksessa, myös kehityskeskusteluissa tiedostamattomat kognitiiviset prosessit ohjaavat arvioijan ja arvioitavan toimintaa ja keskustelun lopputulosta (Feldman, 1981). Tutkimusten perusteella voidaan siis sanoa, että mikäli kehityskeskusteluja käytetään organisaation johtamisjärjestelmässä, virhelähteisiin on syytä kiinnittää huomiota ja keskustelujen laatu on kyettävä varmistamaan.

1.2.3. Kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet

Vaikka kehityskeskustelujen merkitys työyhteisöjen kehittämisessä tunnistetaan organisaatioiden kehittämishankkeissa ja tutkimustyössä, sisältöjen yhteyttä hyödyllisyyden kokemukseen on tutkittu suurilla aineistoilla melko vähän (Dorfman, et al., 1986; Lee & Son, 1998; Nathan ym., 1991). Kehityskeskustelujen tutkimuksessa

sisältöjä mitataan erittäin vaihtelevin tavoin, mutta aiemmasta tutkimuksesta voidaan karkeasti hahmottaa kolme sisällöllistä teema-aluetta: 1) esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde, 2) työtehtävät ja työssä suoriutuminen, ja 3) työntekijän kehittyminen.

Yhdysvaltalaisessa yksityisellä sektorilla tehdyssä pitkittäistutkimuksessa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen havaittiin vaikuttavan kehityskeskustelun hyödyllisyyteen (Nathan ym., 1991). Hyvä esimies-alaisuhde vaikutti kehityskeskusteluissa käsiteltävien aiheiden valikoitumiseen ja siihen, antavatko esimiehet työntekijöille osallistumismahdollisuuksia keskustelun aikana. Kehityskeskustelut, joissa esimies tukee työntekijäänsä ja pyrkii vahvistamaan tämän voimavaroja, on koettu hyödyllisiksi (Dorfman et al., 1986). Suomalaisissa kehityskeskusteluissa tapaustutkimuksen perusteella esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde rakentuu luottamuspuheen, epäluottamuspuheen, pelien ja epäsuorien vihjausten avulla (Wink, 2007). Tutkimuksessa havaittiin, että moniääninen dialogi antoi molemmille osapuolille parhaat mahdollisuudet kehittää keskinäistä yhteistyösuhdetta. Mielenpitoisuuden ilmaisumahdollisuuden on osoitettu myös muissa tutkimuksissa olevan yhteydessä hyödyllisiksi koettuihin kehityskeskusteluihin (esim. Lee & Son, 1998).

Tavoitteiden asettaminen ja kehityskeskustelun hyödyllisyys ovat aiempien tutkimusten mukaan yhteydessä toisiinsa (Lee & Son, 1998; Dorfman et al., 1986; Nathan ym., 1991). Eräässä laadullisessa tutkimuksessa 40 kehityskeskustelusta analysoitiin kuusi eri vaihetta, joihin sisältyi esimerkiksi työssä suoriutumisen arviointia, asetettiin tavoitteita ja annettiin palautetta (Gioia, Donnellon & Sims, 1989). Tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden suoriutumisen taso vaikutti kehityskeskustelujen aiheiden valikoitumiseen ja esimiehen kohtelu kehityskeskustelussa vaikutti tyytyväisyyteen keskustelun lopputuloksesta. Korealaisessa autoteollisuuden aineistossa työntekijän kehittymisen käsittelyllä havaittiin olevan yhteys tyytyväisyyteen (Lee & Son, 1998). Positiivisia vaikutuksia on osoitettu olevan myös selkeästi ilmaistuilla arviointikriteereillä (Nathan ym., 1991; Pooyan & Eberhardt, 1989). Suomessa on analysoitu kehityskeskusteluja diskurssianalyysin keinoin ja todettu, että tilan ja lomakkeiden käytöllä, puhujien elekielellä sekä keskustelun päätteeksi tehdyillä kirjallisilla muistiinpanoilla on merkitystä keskustelun lopputuloksen kannalta (Pälli & Vaara, 2013).

Tämä tutkimus on tietääkseni ainoa, jossa on tutkittu laajalla määrällisellä aineistolla kehityskeskusteluissa käsiteltäviä aiheita. Tutkimuksessa mitataan esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen käsittelyä, työtehtävien ja työssä suoriutumisen teemoja sekä työntekijän kehittämisestä keskustelua. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda tutkittua tietoa hyvistä kehityskeskustelun käytännöistä ja näin edistää kehityskeskustelujen vaikuttavuutta kuntasektorin organisaatioissa.

Tutkimuskysymykset:

1. Ovatko kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet yhteydessä kokemukseen käytyjen keskustelujen hyödyllisyydestä?
2. Ovatko kehityskeskusteluissa käsiteltävät aiheet yhteydessä kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta?

2. MENETELMÄT

2.1. Tutkimusaineisto ja osallistujat

Kunta10-tutkimus on käynnissä oleva laaja prospektiivinen tutkimus, jonka aineiston keruu on aloitettu vuonna 1997. Tutkimusta koordinoi Työterveyslaitos. Kunta10-tutkimukseen osallistuu 6 suurta ja 5 pienempää kuntaa: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu, Raisio, Naantali, Nokia, Valkeakoski ja Virrat. Kunta10-tutkimus käsittää sekä laajan kyselyseurannan (n. 40,000-60,000 henkilön parillisina vuosina toteutetut kyselyt) että työsuhte- ja rekisteritietojen vuosittaisen keräämisen (yhteensä n. 260,000 hengen tiedot). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuoden 2014 kyselytutkimusten tuloksia. Seurantatutkimuksen kyselyosuus kattaa monipuolisesti tiedot työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä ja psyykkisistä voimavaroista, elintavoista ja biologisista riskitekijöistä sekä koetusta terveydestä. Tutkimuksen on hyväksynyt Työterveyslaitoksen eettinen työryhmä sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin eettinen toimikunta.

Tutkimuksen kohteena olevat tutkittavat ovat 18–75-vuotiaita kunta-alan työntekijöitä. Tähän tutkimukseen otettiin mukaan ne vastaajat, jotka ovat käyneet esimiehensä kanssa kahdenkeskisen kehityskeskustelun tai tulos- ja kehityskeskustelun edeltäneiden 12 kuukauden aikana ja vastanneet kysymyksiin kehityskeskustelun sisällöistä ja hyödyllisyydestä sekä johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Vuonna 2014 Kunta10-kyselyyn vastasi 62,769 työntekijää (vastausprosentti 69). Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kahdenkeskisen kehityskeskustelun esimiehensä kanssa oli käynyt 68 % ja heistä 42 % oli kokenut keskustelun hyödyllisenä. Analysoitava otos tässä tutkimuksessa oli siis 42,967 kehityskeskustelun käynttä suomalaista kunta-alan työntekijää.

2.2. Kehityskeskustelujen sisällöt ja hyödyllisyys

Tutkimuksessa mitattiin kehityskeskustelujen käymistä kysymyksellä ”Oletko käynyt esimiehesi kanssa kahdenkeskisen kehityskeskustelun tai tulos- ja kehityskeskustelun viimeisen 12 kuukauden aikana?”. Vastausvaihtoehdot olivat ”ei” ja ”kyllä”. Niitä, jotka vastasivat ”kyllä”, pyydettiin arvioimaan, miten he olivat kokeneet keskustelun oman työnsä ja siinä kehittymisen kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat 2 = ”hyödyllisenä”, 1 = ”en hyödyllisenä, mutta en hyödyttömänäkään” ja 0 = ”hyödyttömänä”. Ennen Kunta10-tutkimusta kehityskeskustelun hyödyllisyyttä mittarina ovat käyttäneet esim. Greller (1978), Nathan, Mohrman & Milliman (1991) sekä Prince & Lawler (1986).

Kehityskeskustelujen sisältöjä mitattiin taulukossa 1 esitelyjen seitsemän eri osa-alueen avulla (Linna, 2008). Esitettyihin väittämiin vastattiin ”ei” tai ”kyllä”.

Taulukko 1. Kehityskeskustelujen sisällöt

Kehityskeskustelun sisällöt	Väittäjä, jolla sisällön toteutumista arvioitiin
1. Tavoitteiden toteutuminen	Arvioitiin edellisellä kerralla asetettujen tavoitteiden toteutumista
2. Uudet tavoitteet	Asetettiin uusia selkeitä tavoitteita työlleni
3. Kehittymismahdollisuudet	Käsiteltiin kehittymismahdollisuuksiani
4. Yhteistyö	Käsiteltiin minun ja esimiehen välistä yhteistyötä
5. Mielipiteen ilmaisumahdollisuus	Minulla oli mahdollisuus sanoa mielipiteeni käsitellyistä asioista
6. Odotukset työssä	Sain paremman käsityksen siitä, mitä minulta työssäni odotetaan
7. Kehittymissuunnitelma	Minulle tehtiin henkilökohtainen kehittymissuunnitelma

2.3. Johtamisen oikeudenmukaisuus

Kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta mitattiin pyytämällä työntekijöitä arvioimaan heihin kohdistuneen kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuutta vastaamalla taulukossa 2 esitettyihin kuuteen väittämään (Moorman, 1991). Mittaristo perustuu Biesin ja Moagin (1986) esittämiin määritelmiin oikeudenmukaisuuden periaatteista. Väittämiä on käytetty useissa tutkimusasetelmissa (mm. Skarlicki & Latham, 1997; Nauman & Bennett, 2000; Elovainio, Kivimäki & Vahtera, 2002). Väittämiä arvioitiin Likert-asteikolla, jossa asteikko oli 1= täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Tutkittavan täytyi olla vastannut vähintään kolmeen väittämään, jotta vastaus hyväksyttiin. Muutoin tieto koodattiin puuttuvaksi. Kullekin tutkittavalle laskettiin vastauksista keskiarvo, joka pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun. Muuttujaa käytettiin analyysissä luokiteltuna muuttujana.

Taulukko 2. Johtamisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden kokemus	Väittäjä, jolla oikeudenmukaisuuden kokemusta arvioitiin
Kohtelun oikeudenmukaisuus	<p>Esimieheni kuuntelee alaiensa mielipiteitä tärkeissä asioissa</p> <p>Esimieheni henkilökohtaiset mieltymykset eivät vaikuta häiritsevästi hänen päätöksiinsä</p> <p>Esimieheni tiedottaa riittävän ajoissa tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista</p> <p>Esimieheni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti</p> <p>Esimieheni kunnioittaa työntekijän oikeuksia</p> <p>Esimieheni voi luottaa</p>

2.4. Taustamuuttajat

Tutkimuksen taustamuuttujiksi valittiin tutkittavien sukupuoli, ikä, sosioekonominen asema, työn vaatimukset ja työpaikan koko. Muuttajat valittiin Linnan (2008) väitöstutkimuksessaan käyttämien kovariaattien perusteella, sillä tämä tutkimus vastaa Linnan esittämiin jatkotutkimusehdotuksiin. Vastaajan sukupuoli, ikä, sosioekonominen asema (työntekijä, toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö) ja työpaikan koko poimittiin työnantajien henkilöstörekistereistä. Työn vaatimuksia mitattiin Karasekin ym. (1998) mittaristolla seuraavilla väittämillä: ”minun on oltava nopea työssäni”, ”työni vaatii erittäin kovaa työntekoa”, ”minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää”, ”minulla on tarpeeksi aikaa saada työni tehdyksi” ja ”työni on erittäin kiivastahdista”. Väittämiä arvioitiin Likert-asteikolla, jossa asteikko oli 1= ”täysin samaa mieltä” ja 5= ”täysin eri mieltä”. Kullekin tutkittavalle laskettiin väittämistä keskiarvo ja muuttujaa käsiteltiin analyyseissa jatkuvana. Mikäli tutkittava oli vastannut alle kolmeen väittämään, hänen vastauksensa koodattiin puuttuvaksi.

2.5. Tilastolliset analyysit

Tutkimuksessa selvitettiin kehityskeskusteluissa käsiteltyjen aiheiden yhteyttä kokemukseen käydyn keskustelun hyödyllisyydestä ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Sisältöjen ja koetun hyödyllisyyden välistä yhteyttä analysoitiin kumulatiivisella logistisella regressioanalyysillä siten, että kolmiluokkainen hyödyllisyyden kokemus oli selitettävänä ja kaksiluokkainen kehityskeskustelun sisältö selittävänä tekijänä. Kukin sisältöluokka analysoitiin erikseen. Sisältöjen ja koetun johtamisen oikeudenmukaisuuden välistä yhteyttä analysoitiin puolestaan logistisella regressioanalyysillä siten, että kaksiluokkainen sisältöluokka oli selitettävänä ja viisiluokkainen johtamisen oikeudenmukaisuus selittävänä tekijänä. Jälleen kukin sisältöluokka analysoitiin erikseen.

Sekä kumulatiivisessa logistisessa regressioanalyysissä että perinteisessä logistisessa regressioanalyysissä muodostettiin kaksi mallia. Ensimmäinen malli oli vakioimaton ja toisessa mallissa kontrolloitiin vastaajien ikä, sukupuoli, sosioekonominen asema, työpaikan koko ja työn vaatimukset. Analyyseista raportoidaan riskisuhde (Odds ratio, OR) ja 95 % luottamusväli (Confidence interval, CI).

Taustamuuttujien frekvenssit ja prosentuaaliset osuudet laskettiin. Kategoristen muuttujien yhteyttä kehityskeskusteluissa käsiteltyihin aiheisiin, koettuun kehityskeskustelun hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta tarkasteltiin χ^2 -testillä. Jatkuvien taustamuuttujien yhteyttä kehityskeskusteluiden sisältöihin, hyödyllisyyden kokemukseen ja oikeudenmukaisuuskokemukseen analysoitiin t-testin ja kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Tilastolliset analyysit toteutettiin SAS-ohjelmiston versiolla 9.4.

3. TULOKSET

3.1. Aineiston kuvaus

3.1.1. Taustatekijöiden yhteys kehityskeskustelun sisältöihin

Kyselyvuoden aikana esimiehensä kanssa kehityskeskustelun käyneistä (N=42,967) 78 % oli naisia (n=33,575). Tutkittavat olivat 19–75-vuotiaita ja heidän keski-ikänsä oli 46.8 vuotta. Keskimäärin vastaajat työskentelivät 19 hengen kokoisissa työyhteisöissä vaihteluvälin ollessa 1-213 työntekijää. Keskimäärin tutkittavat arvioivat työnsä kuormittavuuden olevan 3.4 asteikolla 1–5. Vastaajista 42 % (N=18,027) koki esimiehensä kanssa käydyn kehityskeskustelun hyödylliseksi. Samalla 45 % (N=19,196) oli sitä mieltä, että kehityskeskustelu ei ollut hyödyllinen eikä hyödytön ja 13 % (N=5,483) piti käytyä keskustelua hyödyttömänä. Kehityskeskustelun käyneistä 261 ei ollut arvioinut sen hyödyllisyyttä. Käydyissä kehityskeskusteluissa vastaajat kertoivat useimmiten saaneensa mahdollisuuden ilmaista oman mielipiteensä (95 % vastaajista, N=40,383). Harvimminkin kehityskeskusteluissa työntekijöille oli tehty henkilökohtainen kehityssuunnitelma (41 % vastaajista, N=17,453).

Kaikki yhteydet taustamuuttujien ja kehityskeskustelujen sisältöjen sekä johtamisen oikeudenmukaisuuden välillä olivat tilastollisesti merkitseviä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Mielipiteen ilmaisumahdollisuudessa sukupuolella ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta eikä iällä yhteistyösuhteen käsittelyssä. Ikä ja sukupuoli eivät erotelleet tutkittavia myöskään siinä, käsiteltiinkö kehityskeskustelussa työntekijään kohdistuvia odotuksia.

Kehityskeskusteluissa käsiteltyjen aiheiden osalta miesten ja naisten välillä oli eroja. Miesten kehityskeskusteluissa oli käsitelty naisten kehityskeskusteluja useammin tavoitteiden toteutumista ($\chi^2=38.55$, $p<.0001$) ja yhteistyötä esimiehen kanssa ($\chi^2=24.89$, $p<.0001$). Naisten kehityskeskusteluissa oli käsitelty miesten kehityskeskusteluja useammin uusia tavoitteita ($\chi^2=32.76$, $p<.0001$), kehittymismahdollisuuksia ($\chi^2=30.15$, $p<.0001$) sekä tehty kehityssuunnitelma ($\chi^2=119.13$, $p<.0001$). Toisaalta esimerkiksi mielipiteen ilmaisumahdollisuudessa ei havaittu miesten ja naisten välillä tilastollisesti merkitsevää eroa ($\chi^2=0.03$, $p=0.86$).

Sosioekonominen asema oli yhteydessä mielipiteen ilmaisumahdollisuuteen siten, että

ylemmät toimihenkilöt raportoivat tätä useammin kuin työntekijät ja alemmat toimihenkilöt ($\chi^2=49.0$, $p<.0001$). Työntekijöiden kehityskeskusteluissa oli toimihenkilöitä useammin käsitelty tavoitteiden toteutumista ($\chi^2=189.88$, $p<.0001$) ja asetettu uusia tavoitteita ($\chi^2=9.51$, $p<.05$), käsitelty esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ($\chi^2=11.30$, $p<.05$) ja työntekijään kohdistuvia odotuksia ($\chi^2=217.62$, $p<.0001$) sekä tehty kehityssuunnitelma ($\chi^2=174.87$, $p<.0001$). Alempien toimihenkilöiden kehittymismahdollisuuksia oli käsitelty harvemmin verrattuna työntekijöihin tai ylempiin toimihenkilöihin, mutta luokkien välinen ero oli pienempi ($\chi^2=10.94$, $p=.0042$). Ne, joiden kanssa ei ollut asetettu uusia tavoitteita ($t=6.53$, $p<.0001$), käsitelty kehittymismahdollisuuksia ($t=22.89$, $p<.0001$) tai tehty kehityssuunnitelmaa ($t=-22.60$, $p<.0001$), olivat keskimäärin vanhempia kuin ne, joiden kanssa kyseisiä aiheita oli käsitelty. Työpaikan koolla oli yhteys kehityskeskusteluissa käsiteltyihin aiheisiin siten, että pienempien työpaikkojen kehityskeskusteluissa kyselylomakkeessa mainittuja aiheita oli käsitelty useammin. Tilastollisesta merkitsevyydestä huolimatta erot ryhmien välillä olivat pieniä.

3.1.2. Taustatekijöiden yhteys johtamisen oikeudenmukaisuuteen

Kohtelun oikeudenmukaisuuden koki olevan keskitasolla 7,864 vastaajaa (18 %). Vastaajista 16,092 (38 %) arvioi kokemuksensa kohtelun oikeudenmukaisuudesta korkeaksi ja 15,326 (36 %) erittäin korkeaksi, kun taas 2,780 (6 %) tutkittavaa piti sitä matalana ja 766 (2 %) erittäin matalana. Yleisesti ottaen kuntatyöntekijät kokivat johtamisen työyhteisöissä hyvin oikeudenmukaiseksi. Taulukossa 3 on raportoitu tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietojen yhteys kehityskeskusteluissa käsiteltyihin aiheisiin sekä kokemukseen kohtelun oikeudenmukaisuudesta.

Miehet kokivat naisia useammin johtamisen oikeudenmukaisuuden korkeammaksi ($\chi^2=29.4$, $p<.0001$), mutta erot jakaumissa olivat pieniä ja epäjohtonmukaisia. Työntekijät kokivat kohtelun oikeudenmukaisuuden toimihenkilöitä matalammaksi ($\chi^2=368.31$, $p<.0001$). Vastaajien ikä vaikutti kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta annos-vastesuhteen mukaisesti siten, että mitä korkeampi oli vastaajien keski-ikä, sitä epäoikeudenmukaisemmaksi johtaminen koettiin ($F=17.25$, $p<.0001$). Erittäin matalaksi kohtelunsa oikeudenmukaisuuden kokevat olivat iältään keskimäärin 48.1-vuotiaita, kun taas erittäin korkeaksi kohtelun oikeudenmukaisuuden

kokevat olivat keskimäärin 46.1-vuotiaita. Sama vaikutus näkyi työn vaativuuden arvioinnissa, kun kohtelun oikeudenmukaisuuden erittäin matalaksi kokevat arvioivat myös työnsä vaativammaksi ($F=412.15$, $p<.0001$). Työpaikan koko ja johtamisen oikeudenmukaisuus olivat yhteydessä toisiinsa, mutta eivät selkeällä tai johdonmukaisella tavalla. Tilastollisesta merkitsevyydestä huolimatta erot ryhmien välillä olivat pieniä.

Taulukko 3. Taustatietojen yhteys kehityskeskustelujen sisältöihin ja koettuun kohtelun oikeudenmukaisuuteen.

	Sukupuoli Mies N (%)	Nainen N (%)	SES Työntekijä N (%)	Alempi toimihenkilö N (%)	Ylempi toimihenkilö N (%)	Ikä M (SD)	Työpaikan koko M (SD)	Työn vaatimukset M (SD)
Kehityskeskustelun sisällöt								
Mielipide								
Ei	420 (4.5)	1 484 (4.5)	679 (5.4)**	504 (4.7)**	700 (3.7)**	48.2 (10.7)**	19.0 (24.7)	3.69 (0.80)**
Kyllä	8 903 (95.5)	31 784 (95.5)	12 001 (94.7)**	10 207 (95.3)**	18 084 (96.3)**	47.0 (10.4)**	18.2 (20.3)	3.39 (0.77)**
Yhteistyö								
Ei	1 872 (20.1)**	7 482 (22.5)**	2 698 (21.3)*	2 300 (21.4)*	4 274 (22.7)*	47.3 (10.8)	19.3 (22.0)**	3.47 (0.80)**
Kyllä	7 465 (80.0)**	25 820 (77.5)**	9 973 (78.7)*	8 435 (78.6)*	14 544 (77.3)*	47.1 (10.3)	17.9 (20.5)**	3.38 (0.77)**
Tavoitteiden toteutuminen								
Ei	2 586 (27.7)**	10 330 (31.0)**	3 294 (26.0)*	3 214 (30.0)**	6 250 (33.2)**	45.4 (10.6)**	19.3 (20.4)**	3.45 (0.79)**
Kyllä	6 753 (72.3)**	22 959 (69.0)**	9 391 (74.0)*	7 505 (70.0)**	12 558 (66.78)**	47.9 (10.2)**	17.7 (20.4)**	3.38 (0.77)**
Uudet tavoitteet								
Ei	3 194 (34.2)**	1 0346 (31.0)**	3 896 (30.7)*	3 466 (32.3)*	6 055 (32.2)*	47.6 (10.2)**	19.8 (23.2)**	3.44 (0.80)**
Kyllä	6 156 (65.8)**	22 982 (69.0)**	8 801 (69.3)*	7 269 (67.7)*	12 775 (67.8)*	46.9 (10.5)**	17.5 (19.0)**	3.38 (0.76)**
Odotukset								
Ei	4 774 (51.2)	16 974 (51.1)	5 773 (45.7)**	5 767 (53.8)**	10 012 (53.3)**	47.0 (10.3)	18.8 (20.3)**	3.46 (0.79)**
Kyllä	4 544 (48.8)	16 251 (48.9)	6 865 (54.3)**	4 945 (46.2)**	8 766 (46.7)**	47.2 (10.6)	17.6 (20.7)**	3.34 (0.76)**
Kehittymismahdollisuudet								
Ei	3 298 (35.4)**	10 768 (32.4)**	4 060 (32.1)*	3 652 (34.1)*	6 203 (33.0)*	48.7 (10.0)**	19.1 (23.7)**	3.47 (0.80)**
Kyllä	6 018 (64.6)**	22 493 (67.6)**	8 600 (67.9)*	7 054 (65.9)*	12 593 (67.0)*	46.3 (10.5)**	17.7 (18.7)**	3.36 (0.76)**
Kehittymissuunnitelma								
Ei	5 889 (63.4)**	18 861 (57.1)**	6 890 (54.8)**	6 040 (56.6)**	11 571 (61.9)**	47.5 (10.4)**	18.8 (21.8)**	3.42 (0.78)**
Kyllä	3 403 (36.6)**	14 193 (42.9)**	5 685 (45.2)**	4 623 (43.4)**	7 124 (38.1)**	46.6 (10.5)**	17.3 (18.4)**	3.37 (0.76)**
Kohtelun oikeudenmukaisuus								
Erittäin matala	296 (2.3)**	1 017 (2.1)**	505 (2.5)**	379 (2.4)**	419 (1.7)**	48.1 (10.6)**	18.7 (22.6)**	3.85 (0.90)**
Matala	892 (6.8)**	3 750 (7.6)**	1 629 (8.1)**	1 357 (8.5)**	1 621 (6.4)**	47.6 (10.5)**	19.2 (22.2)**	3.67 (0.80)**
Keskitasoinen	2 610 (19.9)**	9 963 (20.3)**	4 334 (21.5)**	3 478 (21.7)**	4 627 (18.2)**	47.0 (10.6)**	19.8 (23.7)**	3.50 (0.77)**
Korkea	5 168 (39.4)**	18 284 (37.2)**	7 584 (37.5)**	6 065 (37.9)**	9 598 (37.7)**	46.7 (10.5)**	19.0 (20.5)**	3.38 (0.75)**
Erittäin korkea	4 152 (31.7)**	16 119 (32.8)**	6 157 (30.5)**	4 741 (29.6)**	9 173 (36.1)**	46.5 (10.7)**	17.6 (17.2)**	3.29 (0.79)**

* p < .05, ** p < .0001

3.2. Kehityskeskustelun sisältöjen yhteys hyödyllisyyden kokemukseen

Kaikki kyselyssä mitatut kehityskeskustelujen sisällöt olivat yhteydessä kehityskeskustelun koettuun hyödyllisyyteen. Kumulatiivisessa logistisessa regressiossa riskisuhteet vaihtelivat 2.38 ja 10.27 välillä (Taulukko 4). Mielipiteen ilmaisumahdollisuus oli kaikkein vahvin ja aiemmin asetettujen tavoitteiden toteutumisen arviointi kaikkein heikoin hyödyllisyyden kokemuksen selittäjä. Tulokset säilyivät lähes muuttumattomina mallissa, jossa otettiin huomioon työntekijän ikä, sukupuoli, sosioekonominen asema, työyhteisön koko ja työn vaatimukset. Mitatut sisällöt voidaan jakaa kolmeen luokkaan niiden teemojen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa mitattiin 1) esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta käsittelevien aiheiden, 2) työtehtävien sisällön sekä 3) työntekijän kehittymisen käsittelyä.

Taulukko 4. Käsiteltyjen aiheiden yhteys kehityskeskusteluiden arvioituun hyödyllisyyteen kuntatyöntekijöiden työhyvinvointitutkimuksessa (42,026-42,348 mittausta vuonna 2014).

Kehityskeskustelujen sisällöt	N	Kehityskeskustelun koettu hyödyllisyys	
		Malli 1 COR (95 % CI)	Malli 2 COR (95 % CI)
Mielipide			
Ei	1875	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	40383	10.27 (9.36-11.28)	9.55 (8.68-10.50)
Yhteistyö			
Ei	9285	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	33026	3.68 (3.52-3.86)	3.70 (3.54-3.88)
Tavoitteiden toteutuminen			
Ei	12833	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	29467	2.38 (2.28-2.48)	2.52 (2.42-2.63)
Uudet tavoitteet			
Ei	13443	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	28905	5.58 (5.34-5.82)	5.60 (5.36-5.85)
Odotukset			
Ei	21614	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	20602	6.90 (6.62-7.19)	7.07 (6.78-7.38)
Kehittymismahdollisuudet			
Ei	13955	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	28301	4.92 (4.72-5.14)	4.85 (4.65-5.06)
Kehittymissuunnitelma			
Ei	24573	1.00 (ref)	1.00 (ref)
Kyllä	17453	2.72 (2.62-2.83)	2.76 (2.66-2.87)

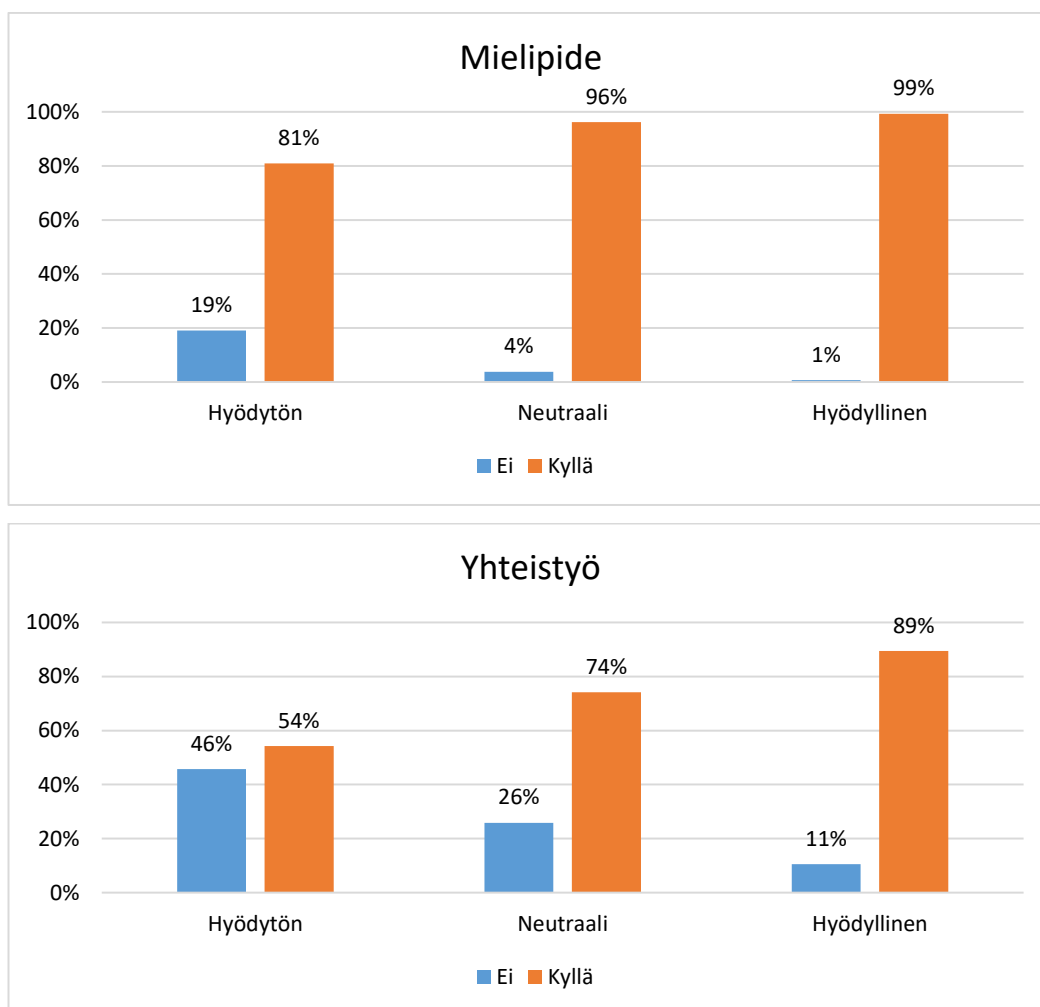
COR = Cumulative Odds ratio; CI = Luottamusväli, Ref = Referenssikategoria

Malli 1 = Vakioimaton

Malli 2 = Malli 1 + sukupuoli, ikä, sosioekonominen asema, työyhteisön koko, työn vaatimukset

3.2.1. Esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta käsittelevät aiheet

Mielipiteen ilmaisumahdollisuus ja esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyösuhteen käsittely liittyvät esimies-alaisparin vuorovaikutussuhteen käsittelyyn. Kehityskeskustelun kokeminen hyödyllisemmäksi oli 10.27 (95 % CI 9.36–11.28) kertaa todennäköisempää mielipiteensä ilmaiseilla verrattuna niihin työntekijöihin, jotka eivät saaneet ilmaista mielipidettään kehityskeskustelussa (Taulukko 4). Alaisen ja esimiehen välisen yhteistyösuhteen käsittely oli myös yhteydessä kehityskeskustelun onnistumisen. Kehityskeskusteluissa, joissa yhteistyösuhdetta oli käsitelty, hyödyllisyyden kokemuksen riskisuhde oli 3.68 (95 % CI 3.52–3.86). Kuvaajassa 1 on ilmaistu prosentuaalisesti annos-vastesuhteen kasvu hyödyllisyyden luokasta toiseen siirryttäessä. Sekä mielipiteen ilmaisun että yhteistyön käsittelyn suhteen havaittiin, että ne, jotka olivat kokeneet kehityskeskustelun hyödyttömäksi, olivat muita harvemmin käsitelleen kyseisiä aiheita.

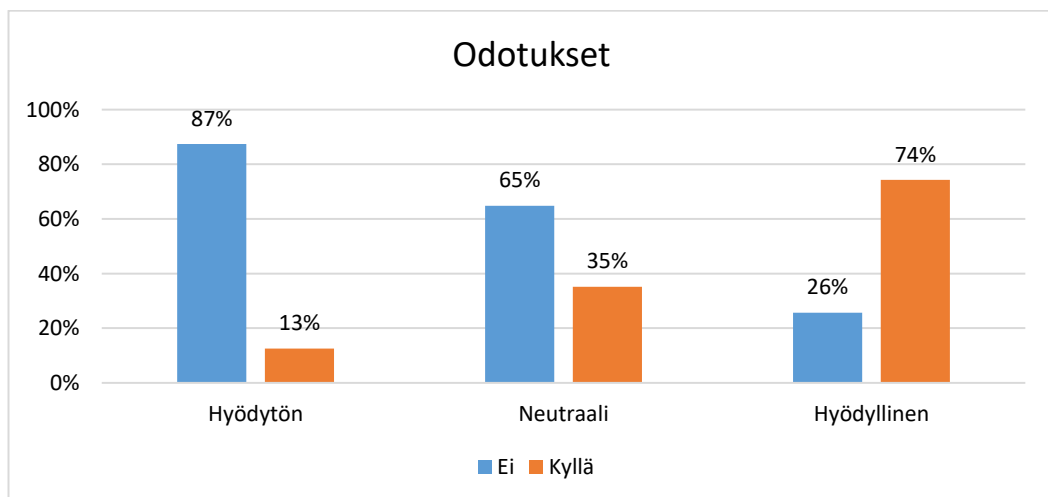
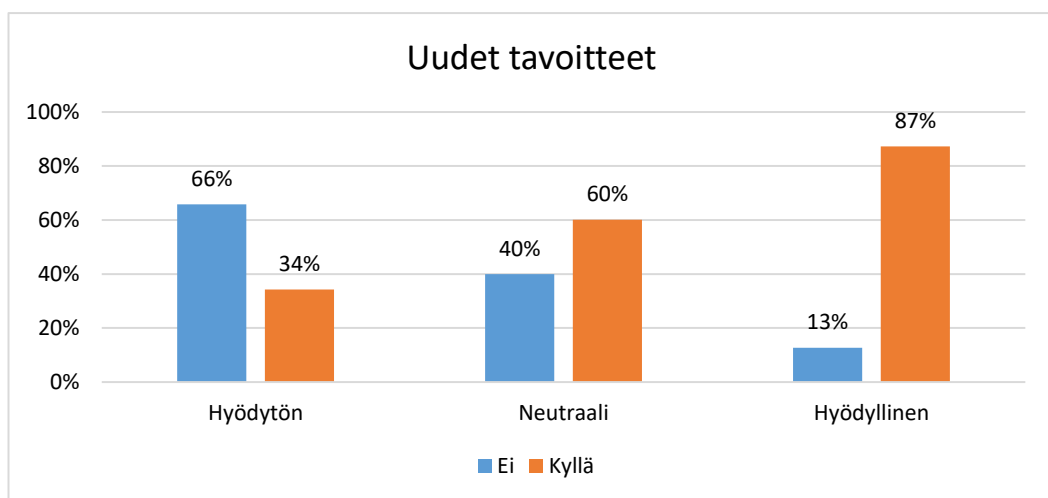
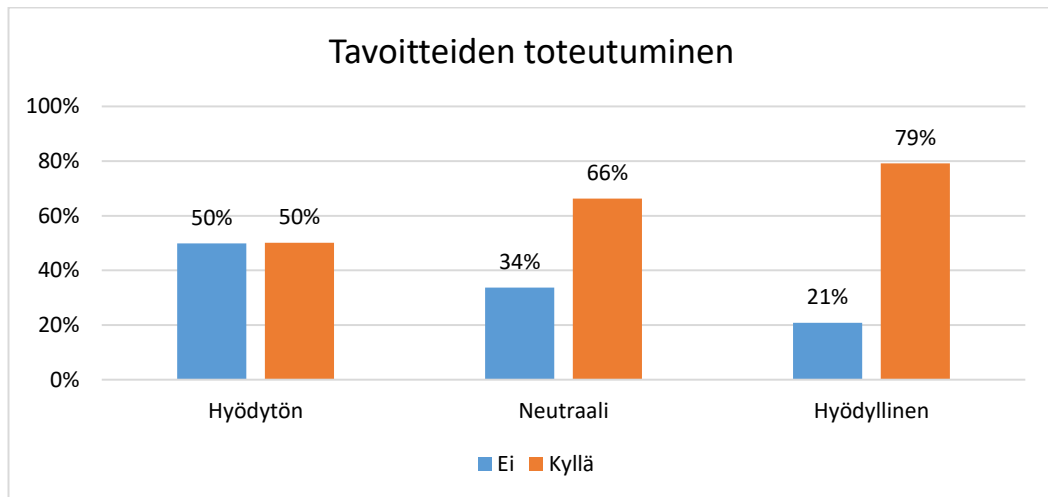


Kuvaaja 1. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta käsittelevien aiheiden yhteys kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemukseen.

3.2.2. Työtehtäviä ja työssä suoriutumista käsittelevät aiheet

Työssä suoriutumisen arvioinnilla oli yhteys kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemukseen. Aiemmin asetettujen tavoitteiden toteutuminen (OR 2.38, 95 % CI 2.28–2.48), uusien tavoitteiden asettaminen (OR 5.58, 95 % CI 5.34–5.82) ja työntekijään kohdistuvien odotusten selkiyttäminen (OR 6.90, 95 % CI 6.62–7.19) kasvattivat todennäköisyyttä kokea kehityskeskustelu hyödylliseksi (Taulukko 2). Työntekijään kohdistuvat odotukset olivat ainoa muuttuja, jossa tutkittavien sukupuolen, iän, sosioekonomisen aseman, työyhteisön koon ja työn vaatimusten kontrollointi nosti tutkittavien todennäköisyyttä pitää kehityskeskustelua hyödyllisenä (OR 7.07, 95 % CI 6.78–7.38). Ero riskisuhteissa mallien 1 ja 2 välillä sisältyy kuitenkin 95 % luottamusvälille, joten tulos ei anna aihetta päätellä, että kyseiset taustatekijät selittäisivät olennaisesti käsitellyn sisällön ja koetun hyödyllisyyden välistä yhteyttä (malli 1 OR 6.90, 95 % CI 6.62–7.19 ja malli 2 OR 7.07, 95 % CI 6.78–7.38).

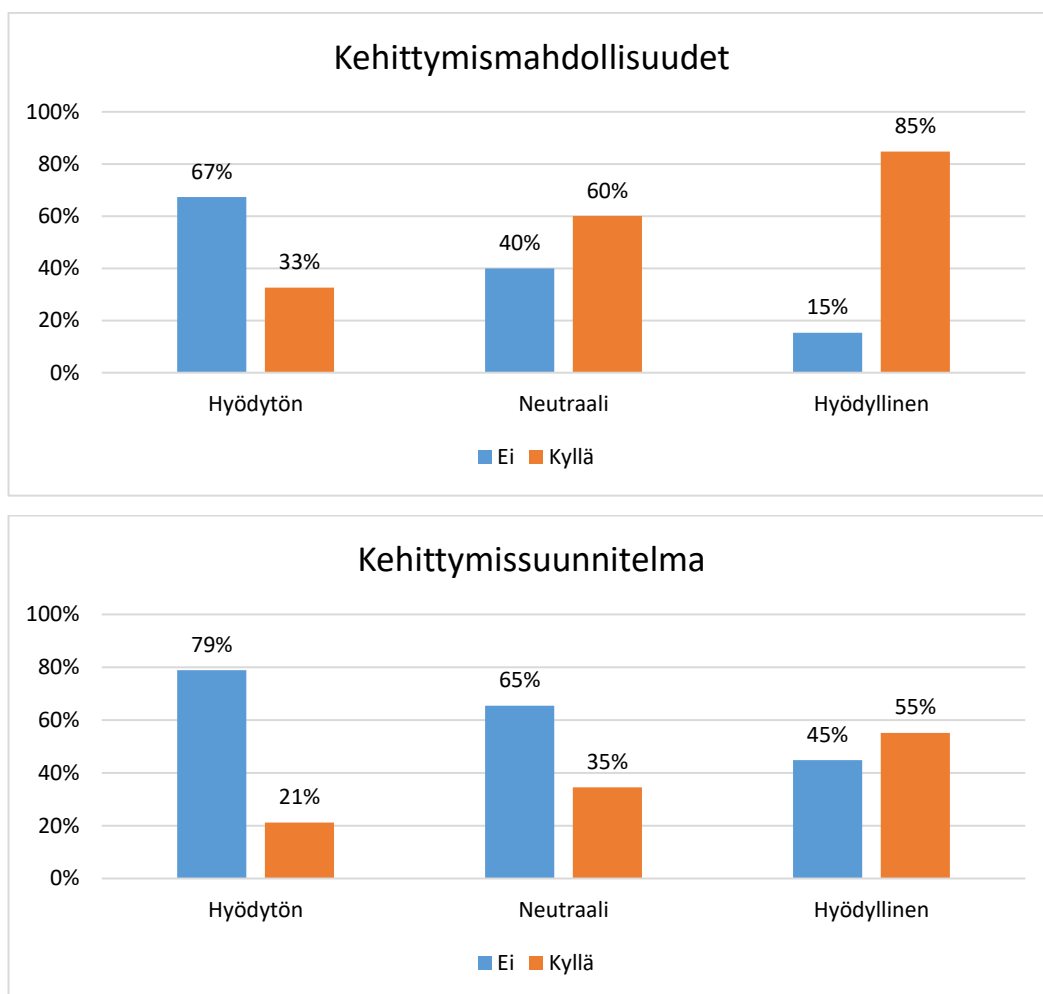
Työtehtäviin liittyvien aiheiden käsittely lisäsi vakioimattoman mallin mukaan henkilön todennäköisyyttä kokea kehityskeskustelu hyödylliseksi verrattuna henkilöihin, joiden kanssa kyseistä aihetta ei ollut käsitelty kehityskeskustelussa. Vaikutus säilyi samana, kun vastaajien sukupuolen, iän, sosioekonomisen aseman, työyhteisön koon ja työn vaatimusten vaikutus oli vakioitu. Kuvaajassa 2 on ilmaistu prosentuaalisesti vastaajien osuudet työssä suoriutumista käsittelevien aiheiden ja hyödyllisyyden kokemuksen osalta. Tavoitteiden toteutumisen, uusien tavoitteiden ja odotusten käsittelyn suhteen havaittiin, että ne, jotka olivat kokeneet kehityskeskustelun hyödyttömäksi, olivat muita harvemmin käsitelleen kyseisiä aiheita.



Kuvaaja 2. Työtehtäviä ja työssä suoriutumista käsittelevien aiheiden yhteys kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemukseen.

3.2.3. Työntekijän kehittymistä käsittelevät aiheet

Kehityskeskusteluissa käsiteltiin työntekijän kehittymistä kehittymismahdollisuuksien ja erillisen kehityssuunnitelman avulla. Myös näiden aiheiden käsittely oli yhteydessä kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemukseen kehittymismahdollisuuksien (OR 4.92, 95 % CI 4.72–5.14) ollessa kehityssuunnitelmaa (OR 2.72, 95 % CI 2.62–2.83) hieman vahvempi selittäjä (Taulukko 2). Kun analyysissä vakioitiin sukupuolen, iän, sosioekonomisen aseman, työyhteisön koon ja työn vaatimusten vaikutus, todennäköisyys kokea kehityskeskustelu hyödylliseksi säilyi lähes samana. Kuvaajassa 3 on raportoitu vastaajien prosentiosuudet kehittymismahdollisuuksien ja kehityssuunnitelman käsittelyn yhteydestä hyödyllisyyden kokemukseen. Kehittymismahdollisuuksien käsittelyn ja kehityssuunnitelman laatimisen suhteen havaittiin, että ne, jotka olivat kokeneet kehityskeskustelun hyödyttömäksi, olivat muita harvemmin käsitelleen kyseisiä aiheita.



Kuvaaja 3. Työntekijän kehittymistä käsittelevien aiheiden yhteys kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemukseen.

3.3. Johtamisen oikeudenmukaisuuden yhteys kehityskeskustelun sisältöihin

Työntekijän mahdollisuus ilmaista mielipiteensä oli kaikkein voimakkaimmin yhteydessä koettuun johtamisen oikeudenmukaisuuteen annos-vastesuhteessa (Taulukko 5). Riskisuhde oli 10.04 (95 % CI 8.26–12.21) niillä työntekijöillä, jotka kokivat johtamisen erittäin oikeudenmukaiseksi verrattuna niihin, jotka kokivat johtamisen oikeudenmukaisuuden keskitasoiseksi. Ne, jotka kokivat johtamisen oikeudenmukaisuuden erittäin epäoikeudenmukaiseksi, kertoivat kaikkein harvimmin saaneen ilmaista mielipiteensä kehityskeskustelussa (OR 0.13 95 % CI 0.11–0.15). Yhteys korkean johtamisen oikeudenmukaisuuden ja mielipiteen ilmaisumahdollisuuden välillä oli selkeästi havaittavissa myös mallissa, jossa oli kontrolloitu vastaajien ikä, sukupuoli, sosioekonominen asema, työyhteisön koko ja työn vaatimukset (OR 9.35, 95 % CI 7.67–11.40). Taustamuuttujien kontrolloinnin vaikutus oli käytännössä samanlainen kaikkien mitattujen kehityskeskustelujen sisältöjen osalta.

Yhteistyösuhteen käsittely kehityskeskustelussa oli annos-vastesuhteen mukaisesti yhteydessä johtamisen oikeudenmukaisuuden tasoon riskisuhteen ollessa heikoimmillaan 0.44 (95 % CI 0.38–0.51) ja korkeimmillaan 3.86 (95 % CI 3.60–4.13) verrattuna niihin, jotka kokivat johtamisen oikeudenmukaisuuden keskitasoiseksi. Oikeudenmukainen johtaminen oli yhteydessä myös siihen, että kehityskeskustelussa käsiteltiin työssä suoriutumisen teemoja. Johtamisen oikeudenmukaisuudella oli vahva yhteys erityisesti työntekijään kohdistuvien odotusten selkiytymiseen. Erittäin korkean johtamisen oikeudenmukaisuuden kohdalla riskisuhde oli 4.48 (95 % CI 4.22–4.) ja erittäin matalan oikeudenmukaisuuden kohdalla 0.35 (95 % CI 0.28–0.43). Oikeudenmukaisen johtamisen yhteys näkyi annos-vastesuhteen mukaisesti myös työntekijän kehittymistä käsittelevissä aiheissa. Esimerkiksi vastaajien, jotka kokivat johtamisen erittäin epäoikeudenmukaiseksi, riskisuhde käsitellä kehittymismahdollisuuksia oli 0.33 (95 % CI 0.28–0.39), kun taas erittäin oikeudenmukaiseksi johtamisen kokevien osalta riskisuhde oli 3.78 (95 % CI 3.56–4.01).

Taulukko 5. Johtamisen koetun oikeudenmukaisuuden yhteys kehityskeskusteluissa käsiteltyihin sisältöihin kuntatyöntekijöiden työhyvinvointitutkimuksessa (42,026–42,348 mittausta vuonna 2014).

Kehkes sisällöt

Johtamisen oikeudenmukaisuus	Aihetta käsitelty		Malli 1	Malli 2
	N	N	OR (95% CI)	OR (95% CI)
	Mielipide			
Erittäin matala	763	400	0.13 (0.11-0.15)	0.14 (0.11-0.16)
Matala	2,754	2,221	0.34 (0.30-0.40)	0.35 (0.31-0.40)
Keskitasoinen	7,788	7,194	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	15,976	15,634	3.78 (3.30-4.32)	3.62 (3.15-4.15)
Erittäin korkea	15,205	15,081	10.04 (8.26-12.21)	9.35 (7.67-11.40)
	Yhteistyö			
Erittäin matala	766	356	0.44 (0.38-0.51)	0.43 (0.37-0.50)
Matala	2,759	1,524	0.63 (0.57-0.68)	0.63 (0.57-0.69)
Keskitasoinen	7,809	5,183	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	15,998	12,704	1.95 (1.84-2.08)	1.95 (1.83-2.07)
Erittäin korkea	15,209	13,443	3.86 (3.60-4.13)	3.86 (3.63-4.17)
	Tavoitteiden toteutuminen			
Erittäin matala	764	318	0.44 (0.38-0.50)	0.40 (0.35-0.47)
Matala	2,763	1,401	0.63 (0.58-0.69)	0.61 (0.56-0.66)
Keskitasoinen	7,812	4,846	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	16,967	11,344	1.50 (1.42-1.59)	1.52 (1.44-1.62)
Erittäin korkea	15,217	11,725	2.06 (1.94-2.18)	2.13 (2.00-2.26)
	Uudet tavoitteet			
Erittäin matala	765	252	0.39 (0.34-0.46)	0.39 (0.33-0.45)
Matala	2,770	1,191	0.60 (0.55-0.66)	0.60 (0.54-0.65)
Keskitasoinen	7,811	4,339	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	16,001	11,071	1.80 (1.70-1.90)	1.80 (1.70-1.90)
Erittäin korkea	15,229	12,213	3.24 (3.05-3.44)	3.25 (3.06-3.45)
	Odotukset			
Erittäin matala	765	100	0.35 (0.28-0.43)	0.34 (0.28-0.43)
Matala	2,754	502	0.51 (0.46-0.57)	0.52 (0.46-0.58)
Keskitasoinen	7,798	2,358	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	15,950	7,765	2.19 (2.07-2.32)	2.18 (2.06-2.31)
Erittäin korkea	15,175	10,016	4.48 (4.22-4.75)	4.50 (4.24-4.80)
	Kehittymismahdollisuudet			
Erittäin matala	765	206	0.33 (0.28-0.39)	0.34 (0.30-0.40)
Matala	2,758	1,100	0.60 (0.55-0.66)	0.61 (0.55-0.66)
Keskitasoinen	7,807	4,096	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	15,955	10,794	1.90 (1.79-2.00)	1.88 (1.78-2.00)
Erittäin korkea	15,191	12,251	3.78 (3.56-4.01)	3.74 (3.52-3.98)
	Kehittymissuunnitelma			
Erittäin matala	758	162	0.57 (0.48-0.69)	0.56 (0.47-0.67)
Matala	2,742	672	0.69 (0.62-0.76)	0.68 (0.61-0.45)
Keskitasoinen	7,755	2,492	1.00 (Ref)	1.00 (Ref)
Korkea	15,887	6,502	1.46 (1.38-1.55)	1.47 (1.39-1.56)
Erittäin korkea	15,107	7,728	2.21 (2.09-2.34)	2.25 (2.12-2.39)

OR = Odds ratio; CI = Luottamusväli, Ref = Referenssikategoria

Malli 2 = Malli 1 + sukupuoli, ikä, sosioekonominen asema, työyhteisön koko, työn vaatimukset

4. POHDINTA

Tässä tutkimuksessa havaittiin kehityskeskustelussa käsiteltävillä aiheilla olevan yhteys keskustelun koettuun hyödyllisyyteen ja kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Erityisesti työntekijän mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä oli voimakkaasti yhteydessä sekä koettuun keskustelun hyödyllisyyteen että korkeaan oikeudenmukaisuusarvioon. Voimakkaat yhteydet kehityskeskustelun hyödyllisyyteen havaittiin myös erityisesti työntekijään kohdistuvien odotusten läpi käymisessä, uusien tavoitteiden asettamisessa ja kehittymismahdollisuuksien käsittelyssä. Myös johtamisen oikeudenmukaisuus arvioitiin erittäin todennäköisesti korkeaksi tai erittäin korkeaksi, jos kehityskeskustelussa oli käsitelty näitä aiheita. Niillä, jotka kokivat johtamisen oikeudenmukaisena, kokivat todennäköisemmin saaneensa kehityskeskustelussa mielipiteen ilmaisumahdollisuuden ja heihin kohdistuvia odotuksia oli käsitelty verrattuna niihin, jotka kokivat johtamisen epäoikeudenmukaisena.

4.1. Kehityskeskustelujen sisältöjen yhteys hyödyllisyyteen ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen

Mielipiteen ilmaisumahdollisuus oli tutkimuksessa ainoa muuttuja, jolla mitattiin työntekijän panosta kehityskeskustelun hyödyllisyyteen. Työntekijän osallistumismahdollisuuksia on yleisesti pidetty edellytyksenä kehityskeskustelun onnistumiselle (Nathan ym., 1991; Roberts, 2003; Scandura, 1999; Valpola, 2000; Wright, 2004). Aiemmissa pitkittäistutkimuksissa havaittiin, että työntekijän osallistumismahdollisuudet, selkeästi ilmaistut arviointikriteerit ja kehittymismahdollisuuksien käsittely olivat yhteydessä työntekijän tyytyväisyyteen kehityskeskustelun jälkeen (Nathan ym., 1991). Myös esimiehen tuella, työntekijän vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkastelulla (Dorfman et al., 1986) ja tavoitteiden asettamisella on aiemmin löydetty yhteys onnistuneisiin kehityskeskusteluihin (Dorfman et al., 1986; Lee & Son, 1998). Tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat samansuuntaisia kehityskeskustelujen sisältöjä kartoittaneiden empiiristen tutkimusten kanssa.

Mielipiteen ilmaisumahdollisuuden voimakas yhteys kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta on niin ikään yhtenevä tulos aiempien tutkimusten kanssa (Colquitt et al., 2001). Osallistumismahdollisuuksien tarjoamista pidetään merkkinä

oikeudenmukaisuuden toteutumisesta esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Thibaut & Walker, 1975). Työntekijän kehittymisen käsittelyllä on myös havaittu olevan positiivinen yhteys johtamisen oikeudenmukaisuuteen (Palaiologos ym., 2011).

Aiemmassa tutkimuksessa on todettu sekä esimies-alaisuuden laadun että johtamisen oikeudenmukaisuuden olevan yhteydessä kehityskeskustelun hyödyllisyyteen ja oikeudenmukaiseen toteutukseen. On jopa esitetty, että nämä tekijät määrittäisivät jo ennalta sen, miten työntekijä arvioi kehityskeskustelun hyödyllisyyttä. Pelkkä käsitys kehityskeskustelun oikeudenmukaisesta toteuttamisesta saattaa siis selittää sitä, milloin kehityskeskustelu koetaan hyödylliseksi (Jawahar, 2007; Palaiologos ym., 2011; Thurston & McNall, 2001). Toisaalta yhteys hyödyllisen kehityskeskustelun ja oikeudenmukaisen johtamisen välillä saattaa olla kaksisuuntainen, sillä on osoitettu, että kehityskeskusteluprosessin ja arviointikriteeristön kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa voi lisätä kokemuksia oikeudenmukaisesta kohtelusta ja päätöksenteosta (Pettijohn ym., 2001).

Aiempi tutkimustieto osoittaa, että kehityskeskusteluissa käsiteltävistä aiheista osallistumismahdollisuudet ja työntekijän kehittymisen käsittely ovat yhteydessä koettuun johtamisen oikeudenmukaisuuteen, mutta tätä tutkimusta vastaavaa sisältöjen erottelua ei ole ennen tehty. Tässä tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan, että kehityskeskusteluissa mielipiteen ilmaisumahdollisuuden antaminen, työtehtävien ja työssä suoriutumisen käsittely sekä työntekijän kehittymisestä keskustelu on yhteydessä korkeaan arvioon johtamisen oikeudenmukaisuudesta.

4.2. Kehityskeskustelujen ja johtamisen laadun välisen yhteyden mekanismeja

Miksi kehityskeskusteluissa käsitellyillä aiheilla ja niiden hyödyllisyydellä on yhteys kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta? Yksi mahdollinen selittävä mekanismi on luottamus (Aryee et al., 2002). Luottamus on keskeinen esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen laatuun vaikuttava ja sitä ylläpitävä tekijä epävarmuuden hallinnan mallissa sekä *leader-member-exchange* -teoriassa. Kehityskeskustelu nähdään näissä teorioissa yhtenä tapana herätellä työntekijöissä luottamusta esimiestä kohtaan ja vahvistaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta.

Selkeät, ennalta määritellyt arviointikriteerit ja keskustelunaiheet ovat työntekijöiden

mielestä onnistuneen ja oikeudenmukaisesti toteutetun kehityskeskustelun tunnusmerkkejä (Nathan, 1991). Oikeudenmukaisen kohtelun on todettu herättävän ihmisissä luottamusta, joka tekee vuorovaikutussuhteista vahvempia (Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991). Luottamus saa myös aikaan sitoutuneisuutta ja toivottua prososiaalista käyttäytymistä työyhteisössä (Konovsky & Pugh, 1994; Thurston & McNall, 2010; Shrivastava & Purang, 2016). Kehityskeskustelussa luottamusta herättävä toiminta voi olla dialogista keskustelua (Wink, 2007), hallinnan tunteiden vahvistamista ja mielipiteen ilmaisumahdollisuuksia (Scandura, 1999). Kehityskeskustelujen laadun havaittiin vaikuttavan työntekijöiden luottamukseen ylempää johtoa kohtaan 14 kuukauden mittaisessa kvasikokeellisessa asetelmassa (Mayer & Davis, 1999). Kehityskeskustelun luottamusta herättävä vuorovaikutustyyli siis parhaimmillaan syventää esimiehen ja alaisen välistä sosiaalista vaihtosuhdetta ja samalla auttaa työntekijää hallitsemaan kokemaansa epävarmuutta.

Tämä tutkimus toteutettiin poikkileikkausasetelmalla, joten käänteisen kausaliteetin mahdollisuutta ei voida sulkea pois kehityskeskustelun ja johtamisen oikeudenmukaisuuskokemuksen yhteydestä. Aiemmin on pohdittu, määrittääkö esimiehen ja alaisen hyvä yhteistyösuhde ja käsitys prosessin oikeudenmukaisuudesta kehityskeskustelun lopputulosta riippumatta sen sisällöistä ja laadusta (Gioia et al., 1989; Jawahar, 2007; Palaiologos ym., 2011; Thurston & McNall, 2001). On mahdollista, että hyödyllinen kehityskeskustelu on osa positiivista laadukkaan johtamisen kehää ja sen funktiona on rakentaa luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Tämä nostaa esille kysymyksen siitä, onko kehityskeskustelussa käsitellyillä aiheilla merkitystä kaikille työntekijöille. Mikäli työntekijä on tyytyväinen kohtelunsa oikeudenmukaisuuteen, kehityskeskusteluiden puutteellinen sisältö ei välttämättä horjuta tätä kokemusta. Saattaa olla, että kehityskeskusteluiden aiheisiin kannattaa panostaa ainoastaan niiden työntekijöiden kohdalla, jotka kokevat johtamisen epäoikeudenmukaiseksi ja joilla on matala sosiaalinen vaihtosuhde esimiehensä kanssa.

Kehityskeskustelulla on yhteys työntekijän välittömästi kokemiin tunteisiin ja näillä tunteilla yhteys toivottuun tai epätoivottuun organisaatiokäyttäytymiseen (Colquitt ym., 2013). Hyödyttömän kehityskeskustelun on havaittu Colquittin ja kumppaneiden (2013) meta-analyyseissä herättävän työntekijöissä negatiivisia tunteita ja saavan aikaan epäsosiaalista käyttäytymistä työyhteisössä (esim. näpistelyä, passivoitumista). Hyödylliseksi koetun kehityskeskustelun yhteys positiivisiin tunteisiin ei ollut yhtä

selkeä, mikä voi selittyä sillä, että palautteen vastaanottaminen omasta toiminnastaan ei ole välttämättä positiivinen kokemus. Se kuitenkin mahdollistaa kehittymisen. Totuudenmukainen palautteenanto kehityskeskustelussa voi hetkellisesti laskea työntekijän työtyytyväisyyttä, mutta yhdistettynä riittävään kannustukseen ja kehittymismahdollisuuksien käsittelyyn sillä voi olla kauaskantoisia positiivisia seurauksia.

4.3. Tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset

Tutkimuksessa mitattiin noin 42,000 kuntatyöntekijän kokemuksia kehityskeskusteluista. Vastausprosentti oli XX %, mitä voidaan pitää kattavana otoksena kunta-alan työntekijöistä. Tutkimus on poikkeuksellisen laaja verrattuna aiempiin tutkimuksiin, joissa aineistojen suuruus on parhaimmillaan ollut muutamia tuhansia. Suomessa kehityskeskustelujen empiirinen tutkimus on ollut vähäistä ja näin suuren vastaajajoukon tavoittaminen on myös kansainvälisesti merkittävää. Vastaajajoukko kattoi laajasti kuntasektorin eri palvelualat ja vastaajat edustivat koko työikäisten joukkoa. Vastaajien koulutustaustat olivat monipuoliset ja sosioekonomisessa asemassa esiintyi vaihtelua. Tässä tutkimuksessa pystyttiin ensimmäistä kertaa osoittamaan kehityskeskusteluiden aiheiden yhteys sekä sen hyödyllisyyteen että johtamisen oikeudenmukaisuuteen. Kyselylomakkeessa käytettiin Moormanin (1991) mittaria kohtelun ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, jota on käytetty useissa aiemmissä tutkimuksissa. Oikeudenmukaisuuskokemuksen tulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin on tästä syystä suhteellisen luotettavaa.

Tutkimuksen keskeisimpiä rajoituksia on, että siinä mitattiin vain työntekijöiden kokemusta kehityskeskustelun hyödyllisyydestä. Kyselylomakkeessa ainoa työntekijän panosta mittaava sisältö oli mielipiteen ilmaisumahdollisuus, joten tämän kysymyksenasettelun perusteella ei voida tehdä päätelmiä siitä, miten työntekijän oma toiminta kehityskeskusteluissa olisi vaikuttanut sen hyödyllisyyteen tai kokemukseen johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Kehityskeskustelujen sisältöjä ei ole aiemmissä tutkimuksissa mitattu tässä tutkimuksessa käytetyillä muuttujilla, joten suora vertaus aiempiin tutkimustuloksiin ei ole mahdollista. On myös mahdollista, että kunta-alan tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muille teollisuuden, liiketoiminnan ja palvelujen aloille. Vastaajista XX % oli naisia, mikä ei vastaa Suomen työikäisen väestön sukupuolijakaumaa.

Tutkimus toteutettiin poikkileikkausasetelmalla, joten käänteisen kausaliiteetin mahdollisuutta ei voida sulkea pois. Aineisto kerättiin itsearviointilomakkeella samassa kyselyssä yksittäisenä ajankohtana, joten on mahdollista, että havaittu muuttujien välinen varianssi on mittarin sisäistä, eikä liity mitattavien ilmiöiden erillisyyteen (*common-method bias*). Vastaajien on voinut olla myös esimerkiksi vaikeaa erotella kehityskeskusteluissa käsiteltyjä aiheita toisistaan, varsinkin jos kehityskeskustelusta on kulunut paljon aikaa. Kehityskeskustelun hyödyllisyyden kokemus on lisäksi käsitteenä vaikea määritellä, koska tutkittavien odotuksia kehityskeskusteluja kohtaan ei ole mitattu. Jos vastaajat ovat odottaneet esimerkiksi saavansa palkankorotuksen tai merkittävän muutoksen työoloihinsa kehityskeskustelun myötä ja tämä on jäänyt toteutumatta, kokemus saattaa jäädä hyödyttömäksi, vaikka sen tavoitteet olisivat muuten toteutuneet.

Tutkimusasetelmassa ei kontrolloitu vastaajan työpaikan senhetkistä ilmapiiriä ja nykyisen esimiessuhteen pituutta, vaan kovariaatteina käytettiin työyhteisön kokoa ja arviota työn vaatimuksista. Tässä tutkimuksessa ei voitu siten esimerkiksi arvioida organisaatiomuutosten tai henkilöstövaihtuvuuden vaikutusta kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen. Arvioimatta jäi myös esimerkiksi masennuksen yhteys käsityksiin kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä tai johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Johtamisen oikeudenmukaisuuden tutkiminen ei myöskään kata laadukkaan johtamisen kaikkia osatekijöitä. Esimerkiksi sosiaalisen vaihtosuhteen laadun syvempää tarkastelua varten olisi voitu ottaa huomioon työyhteisön tuki, jota mitataan kyselylomakkeessa. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin työhön liittyvistä psykososiaalisista tekijöistä ainoastaan kohtelun oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat myös esimerkiksi riittävä palkkaus ja hyvät työehdot, organisaation päätöksenteon läpinäkyvyys ja viestinnän avoimuus (esim. Colquitt et al., 2013). Näin ollen oikeudenmukaisuuden kokemus tässä tutkimuksessa rajoittuu ainoastaan esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen.

4.4. Jatkotutkimus- ja sovellusehdotukset

Vaikutussuhteen suunnan arvioimiseksi olisi hyvä toistaa tehty mittaus pitkittäisasetelmassa toisena ajankohtana. Tässä seurantatutkimuksessa toistomittausasetelmaa ei kuitenkaan pystytty rakentamaan, koska tutkimuksessa ei ollut tietoa esimiehen mahdollisesta vaihdoksesta eri kyselyvuosien välillä. Tulosten

yleistettävyyden arvioimiseksi sama tutkimus voitaisiin toteuttaa valtion tai yksityisellä sektorilla.

Kyselylomaketta voisi kehittää lisäämällä kysymyksiä mittaamaan alaisen osuutta kehityskeskustelussa. Aiemmin mainittujen odotusten ja niiden toteutumisen mittaaminen rakentaisi monipuolisempaa kuvaa kehityskeskustelutilanteen kokonaisuudesta. Jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää mitata eri kysymyksillä alaisen toimintaa kehityskeskustelussa. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tiedustelemalla, valmistautuiko työntekijä kehityskeskusteluun etukäteen ja kertoiko hän siinä oman mielipiteensä. Esimies-alaisuus-suhteiden tutkimisessa informatiivisin valinta olisi tutkia esimies-alais-dyadeja, arvioida niiden laatua ja sisällyttää analyysiin työyhteisön tukea mittaavat muuttujat. Näin suuressa aineistossa kehityskeskustelun käyneiden esimies-alaisparien yhdistäminen on kuitenkin erittäin työlästä. Tässä tutkimuksessa havaittiin lisäksi eroja miesten ja naisten kehityskeskusteluissa käsitellyissä aiheissa. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, miten työntekijä-esimiesparin sukupuoli vaikuttaa keskustelun teemoihin. Kunta10-aineistossa tämä ei kuitenkaan toistaiseksi ole mahdollista, sillä työntekijöitä ei ole pyydetty identifioimaan arvioimaansa esimiestä.

Tässä tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan aiheita, jotka ovat yhteydessä kokemukseen kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ja johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että hyvin toteutetut kehityskeskustelut kannattaa säilyttää kuntasektorilla edelleen esimiestyön välineenä. Kunta-alan organisaatioissa kehityskeskustelujen laatua on pyritty varmistamaan määrittelemällä sen rakenne samanlaisiksi kaikilla toimialoilla. Kehityskeskustelujen runkoa ei kuitenkaan aiemman tutkimuksen perusteella kannata suunnitella liian strukturoiduiksi, jolloin päähuomio esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta siirtyy muualle ja keskustelun hyöty jää saamatta. Suomessa on julkisessa keskustelussa tuotu viime vuosina esille kriittisiä näkökulmia kehityskeskusteluihin ja arveltu, että organisaatiouudistuksissa henkilöstön tiuha vaihtuvuus voi estää luottamuksellisten esimies-alaisuus-suhteiden muodostumisen (Kaakinen, 13.8.2016). Tämä laajempi johtamisongelma voi myöhemmin ilmetä esimerkiksi kehityskeskustelujen heikkona laatuna.

Viime vuosien globaalina johtamistrendinä on ollut luopua vuosittaisista kehityskeskusteluista (Raeste, 30.5.2016) ja siirtyä päivittäiseen palautteenantoon ja

suoriutumisen arviointiin. Taustalla on ajatus jokaisen työntekijän yksilöllisten vahvuuksien tunnistamisesta ja osaamisen kehittämistä heikkouksiin keskittymisen sijaan (Cantrell & Smith, 2010). Kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, vuotuisen kehityskeskustelun ei kannata sisältää ainoastaan työntekijän suoriutumisen arviointia, vaan kehityskeskustelussa on syytä keskittyä lisäksi esimies-alaissuhteeseen ja työntekijän kehittymiseen. Toisaalta kehityskeskusteluista luopuminen voi joissakin tilanteissa olla myös perusteltua, sillä hyödyttömät kehityskeskustelut saattavat pahimmillaan rapauttaa työntekijän kokemusta kohtelun oikeudenmukaisuudesta (Linna, 2008).

Deloitte on yksi maailman suurimmista tilintarkastusorganisaatioista, jonka liikevaihto vuonna 2014 oli 34,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Yrityksessä luovuttiin kehityskeskusteluista vuonna 2015, koska ne eivät sisäisen tutkimuksen perusteella lisänneet työntekijöiden sitoutuneisuutta tai parantaneet työssä suoriutumista. Niihin sen sijaan kului lähes kaksi miljoonaa työtuntia vuodessa työntekijämäärän ollessa noin 200,000. Organisaatiossa siirryttiin digitaaliseen järjestelmään, johon syötetään usein tietoa työntekijän suoriutumisesta. Pyrkimyksenä oli päästä eroon virhearvioinneista ja auttaa arvioimaan yksilöllisemmin, millaisia palkkioita kukin työntekijä ansaitsee tai millaisista tukitoimista he voisivat hyötyä (Buckingham & Goodall, 2015).

Ennen kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönottoa olisi hyvä selvittää, mitä sillä tavoitellaan. Mikäli työntekijän suoriutumista halutaan parantaa, kehityskeskustelu ei ole siihen kovin tehokas keino (Lee & Son, 1998; Cawley, Keeping & Levy, 1998). Kehityskeskustelu suoriutumisen arvioinnissa on altis virhepäätelmille (Scullen, Mount & Goff, 2000; Cardy & Dobbins, 1994; Feldman, 1981), koska työn tuloksellisuuden mittaaminen on hankalaa ja luotettavan arviointikriteeristön kehittäminen on haastavaa. Palautetta suoriutumisen kehittämiseksi voidaan varmasti antaa useammin kuin kerran vuodessa ja uudet teknologiset ratkaisut tarjoavat tähän luotettavia ja läpinäkyviä menetelmiä. On myös mahdollista, että työntekijät eivät koe kehityskeskusteluja hyödyllisiksi, jos niiden tarkoitus ja sisältö määritetään ulkopuolelta (Pettijohn ym., 2001). Parhailtaan Suomessakin kehitellään henkilöstöjohtamisen työkaluja, joiden tarkoituksena on ilmentää työntekijöiden työssään merkityksellisenä kokemia asioita ja tuoda näitä osaksi kehityskeskustelujärjestelmää ulkoisesti määriteltyjen sisältöjen sijaan (esim. Rundberg, 11.8.2016).

Kun tarkastellaan johtamiskäytäntöjen kehittämistä, täytyy kuitenkin huomioida eri alojen erilaiset vaatimukset johtamisessa. Esimerkiksi globaalisti toimivassa, kasvuun pyrkivässä yrityksessä kehityskeskustelut ja suoriutumisen arviointi palvelevat osin eri tavoitteita kuin voittoa tavoittelemattomassa julkisessa palvelussa, jossa esimerkiksi hyviä ja monipuolisia mittareja työsuorituksille on vaikeasti osoitettavissa. Tästä syystä edellä esiteltyjen periaatteiden soveltamisessa kunta-alalle tulisi noudattaa varovaisuutta.

Digitaalisten järjestelmien yleistyessä on suomalaisissakin julkisen sektorin organisaatioissa havaittu ylemmän johdon alkavan tarkastella organisaatioiden sisäisiä prosesseja mittaamalla niitä numeerisesti. Tällöin on tärkeää varmistua siitä, että onnistutaan mittaamaan haluttuja asioita toimivilla mittareilla. Esimerkiksi useissa Kunta10-tutkimukseen osallistuvissa kunnissa henkilöstön kehittämisen mittarit ja painopistealueet on poimittu Kunta10-tutkimuksesta. Kriittisissä puheenvuoroissa nykyaikainen henkilöstöjohtaminen ja työntekijöiden työpanoksen arviointi ovat kuitenkin räikeimmillään kapea-alaista tilastojen lukemista ja työnantajan lisääntyntä valvontaa (esim. Kellaway, 2.11.2015). Psykometrisen tiedon ja alan muiden tutkimustulosten soveltaminen henkilöstöhallinnon teknologisten järjestelmien kehittämisessä on välttämätöntä, mikäli johtamisen kehittämistoimet halutaan perustaa tieteelliseen tietoon.

Hyvä esimies-alaissuhde on tärkeä tekijä yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin taustalla, joten tämän tutkimuksen perusteella kyseisen suhteen kehittäminen voisi olla hyvä kehityskeskustelun funktio myös tulevaisuudessa. Keskustelussa selkiytettäisiin osapuolten rooleja ja odotuksia sekä rakennettaisiin keskinäistä luottamusta. Tämä lisäisi työntekijöiden kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta, joka on osa laajempaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Muutos vaikuttaa olevan mahdollista toteuttaa, koska on saatu lupaavia tuloksia siitä, että koulutuksen avulla esimiehet ovat huomanneet oman toimintansa oikeudenmukaisia ja epäoikeudenmukaisia piirteitä ja työskennelleet niiden muuttamiseksi (Skarlicki & Latham, 1997).

LÄHTEET

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Teoksessa Berkowitz, L. (toim.), *Advances in experimental social psychology* (2): 267-299. New York: Academic.
- Adams, K. L. (1981). Question/answer adjacency pairs in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Communication Research*, 9, 2, 72-84.
- Ahmed, A., Hussain, I., Ahmed, S. & Akbar, M. F. (2010). Performance Appraisals Impact on Attitudinal Outcomes and Organisational Performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 10, 62-68.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bazerman, M. H. (toim.), *Research on negotiation in organizations*, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39, 3, 375-396.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 58, 2, 70-80.
- Buckingham, M. & Goodall, A. (2015, huhtikuu). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 40-50.
- Cantrell, S. M. & Smith, D. (2010). *Workforce of One: revolutionizing talent management through customization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1986). Affect and appraisal accuracy: Liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, 672-678.
- Cobb, A. T., Folger, R. & Wooten, K. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19, 2, 135-151.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Yee. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P. & Conlon, D. E. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange

and effect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*. 98, 2, 199-236.

Cropanzano, R., Li, A. & James, K. (2007). Intraunit Justice and Interunit Justice and the People who Experience Them. Teoksessa Dansereau, F., Yammarino, F. J. (toim.) *Multi-Level Issues in Organizations and Time (Research in Multi-level Issues, Volume 6)* Emerald Group Publishing Limited, 415-437.

Dansereau, F. Jr., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13, 1, 46-78.

De Berker, A. O., Rutledge, R. B., Mathys, C., Marshall, L., Cross, G. F., Dolan, R. J. & Bestmann, S. (2016). Computations of uncertainty mediate acute stress responses in humans. *Nature Communications*, 7, 10996.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Journal*, 11, 3, 618-634.

Dorfman, P., Stephan, W.G., Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, 3, 579–597.

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92, 1, 105-108.

Elovainio, M., Kivimäki, M., Linna, A., Brockner, J., van den Bos, K., Greenberg, J., Pentti, J., Virtanen, M. & Vahtera, J. (2010). Does organisational justice protect from sickness absence following a major life event? A Finnish public sector study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 64 (5): 470-472.

Elovainio, M., Pietikäinen, M., Luopa, P., Kivimäki, M., Ferrie, JE., Jokela, M., Suominen, S., Vahtera, J. & Virtanen, M. (2011). Organizational justice at school and its associations with pupils' psychosocial school environment, health and well-being. *Social Science and Medicine*, 73, 1675-1682.

Elovainio, M., Salo, P., Jokela, M., Heponiemi, T., Linna, A., Virtanen, M., Oksanen, T., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2013). Psychosocial factors and well-being among Finnish GPs and specialists: a 10-year follow-up. *Occupational and Environmental Medicine*, 70 (4): 246-251.

Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66, 2, 127-148.

Foa, E., & Foa, U. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (toim.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77–94). New York, NY: Plenum Press.

Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage: Thousand Oaks, CA.

- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 827-844.
- Gioia, D. A., Donnellon, A. & Sims, H. P. JR. (1989). Communication and Cognition in Appraisal: A Tale of Two Paradigms. *Organization Studies*, 10, 4, 503-529.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 2, 219-247.
- Jawahar, I. M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28, 4, 735-754.
- Jones, D. A. & Martens, M. L. (2009). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1025-1051.
- Kaakinen, E. (13.8.2016). Miksi kehityskeskustelusta tulee kuumotuskeskustelu? – Esimiessuhteet kärsivät jatkuvista organisaatiomuutoksista. *Yle Uutiset*.
http://yle.fi/uutiset/miksi_kehityskeskustelusta_tulee_kuumotuskeskustelu_esimiessuhteet_karsivat_jatkuvista_organisaatiomuutoksista/9090116
- Kausto, J., Elovainio, M. & Elo, A-L. (2003). Työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemukset, terveys ja työn epävarmuus. *Työ ja ihminen* 17 (4), 304-317.
- Keeping, L. M. & Levy, P. E. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 5, 708-723.
- Kellaway, L. (2.11.2015). Big Brother management. Farewell performance reviews, hello data systems. *The Economist. The World in 2016*.
<http://www.theworldin.com/article/10630/big-brother-management>
- Konovsky, M. A. & Pugh, D. S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 3, 656-669.
- Kouvonen, A., Oksanen, T., Vahtera, J., Stafford, M., Wilkinson, R., Schneider, J., Väänänen, A., Virtanen, M., Cox, S. J., Pentti, J., Elovainio, M. & Kivimäki, M. (2008). Low workplace social capital as a predictor of depression. *American Journal of Epidemiology*, 167 (10): 1143-1151.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14, 4, 574-589.
- Lee, M. & Son, B. (1998). The effects of appraisal review content on employees' reactions and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 1, 203-214.
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa J. Greenberg & R. Cropanzano (toim.), *Advances in*

Organizational Behavior, 56-88. Stanford, CA: Stanford University Press.

Lind, E. A. & van den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.

Linna, A. (2008). ”Se on niin väärin!” Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttamisesta kuntaorganisaatiossa. (Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu). Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A, 0357-4652, 7:2008.

Linna, A., Elovainio, M., van den Bos, K., Kivimäki, M., Pentti, J. & Vahtera, J. (2012). Can Usefulness of Performance Appraisal Interviews Change Organizational Justice Perceptions? A 4-year Longitudinal Study among Public Sector Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 7, 1360-1375.

Longenecker, O. & Nykodym, N. Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. *Public Personnel Management*, 25, 2, 151-164.

Longenecker, O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons. *Career Development International*, 2, 5, 212-218.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, S. M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 738-748.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 1, 123-136.

Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Perspectives*. 5, 1, 68-76.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6): 845-855.

Nathan, B. R., Mohrman, A. M. JR. & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal Interviews on performance and satisfaction: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*. 34, 2, 352-369.

Oksanen, T. (toim.), Elovainio, M., Ervasti, J., Kivimäki, M., Linna, A., Pentti, J., Salo, P., Saltychev, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. (2012). *Hyvinvointihavainnot. Tutkimustietoa kunta-alalta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Palaiologos, A., Papazekos, P. & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35, 8, 826-840.

Pettijohn, L. S., Parker, S. R., Pettijohn, C. E. & Kent, J. L. (2001). Performance appraisals: usage, criteria and observations. *Journal of Management Development*, 20, 9, 754-771.

Poon, J. M. L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job

- Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, 33, 3, 322-334.
- Pooyan, A. & Eberhardt, B. J. (1989). Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and nonsupervisory employees. *Journal of Business Research*, 19, 3, 215-226.
- Prowse, P. & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13, 4, 69-77.
- Pälli, P. & Vaara, E. (2013). *Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä – tutkimushankkeen loppuraportti*. Työsuojelurahasto. Helsinki.
- Raeste, J-P. (30.5.2016). Tuore selvitys: Kehityskeskustelujen aika on ohi, ja työntekijää pitää kohdella kuin asiakasta. *Helsingin Sanomat*.
<http://www.hs.fi/talous/a1464574511972>
- Roberts, G. E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works. *Public Personnel Management*. 32, 89-98.
- Roch, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32, 2, 299-322.
- Rundberg, M. (11.8.2016). Ymmärrätkö talenttia? #Työntekijäymmärrys.
<http://www.leidenschaft.fi/ymmarratko-talenttia-tyontekijaymmarrys/>
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10, 1, 25-40.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85, 6, 956-970.
- Shrivastava, A. & Purang, P. (2016). Performance appraisal fairness & its outcomes: a study of Indian banks. *Indian Journal of Industrial Relations*. 51, 4, 660-674.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology*, 50, 617-633.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice*. Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Thurston, P. W. Jr. & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 3, 201-228.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. (Acta-väitöskirja, Lapin yliopisto). Suomen kuntaliitto: Helsinki.
- Valpola, A. (2000). *Kehityskeskustelun mahdollisuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Van den Bos, K. & Lind, E. A. (2002). Uncertainty Management by Means of Fairness Judgments. In M. P. Zanna (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 1-60. San Diego, CA: Academic Press.

Van den Bos, K. & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: The influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 3, 355-366.

Virtanen, M., Oksanen, T., Kawachi, I., Subramanian, S. V., Elovainio, M., Suominen, S., Linna, A., Koponen, A., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. (2012) Organizational Justice in Primary-Care Health Centers and Glycemic Control in Patients With Type 2 Diabetes. *Medical Care*, 50, 10, 831-835.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 82-111.

Wink, H. (2007). Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). *Acta Universitatis Tamperensis*, 630.

Wink, H. (toim.) (2014). *Työntekijän ääni – kokemuksia kehityskeskusteluista. Toimisto-, hallinto- ja it-alan ammattilaisten kehityskeskustelukysely*. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL.

http://www.jhl.fi/files/attachments/ammattialait/tsto-hallinto_ja_it_ala/kehityskeskustelukysely_raportti2014.pdf

Wright, R. J. (2004). Mapping cognitions to better understand attitudinal and behavioral responses in appraisal research. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 3, 339-374.

Youngcourt, S. S., Leiva, P. I. & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 18, 3, 315-343.